التخطيط للأعمال

باتريك فورسيث

ترجمة

فاطمة أحمد







التخطيط للأعمال

التخطيط للأعمال

تأليف

باتريك فورسيث

ترجمة

فاطمة أحمد





بيروت - لبنان



التخطيط للأعمال

ISBN: 978-9953-27-873-5

Authorized Translation from the English Language Edition:

Business Planning

Dar Al Kitab Al Arabi دار الكتاب العربي

P.O.Box 11-5769 ص. ب.

Beirut 1107 2200 Lebanon بيروت، 1107 2200 لبنان

Tel (+961 1) 800811 - 862905 - 861178 هاتف

Fax (+961 1) 805478 فاكس

E-mail daralkitab@idm.net.lb بريد إلكتروني

www.dar-alkitab-alarabi.com

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر دار الكتاب العربي
ومؤسَّسة محمد بن راشد آل مكتوم

المحتويات

رسالة مؤسسة
محمد بن راشد آل مكتوم

عزيزي القارىء:

في عصر يتسم بالمعرفة والمعلوماتية والانفتاح على الآخر، تنظر مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم إلى الترجمة على أنها الوسيلة المثلى لاستيعاب المعارف العالمية، فهي من أهم أدوات النهضة المنشودة. وتؤمن المؤسسة بأن إحياء حركة الترجمة، وجعلها محركاً فاعلاً من محركات التنمية واقتصاد المعرفة في الوطن العربي، مشروع بالغ الأهمية ولا ينبغي الإمعان في تأخيره.

فمتوسط ما تترجمه المؤسسات الثقافية ودور النشر العربية مجتمعة، في العام الواحد، لا يتعدى كتاباً واحداً لكل مليون شخص، بينما تترجم دول منفردة في العالم أضعاف ما تترجمه الدول العربية جميعها.

أطلقت المؤسسة برنامج «ترجم»، بهدف إثراء المكتبة العربية بأفضل ما قدّمه الفكر العالمي من معارف وعلوم، عبر نقلها إلى العربية، والعمل على إظهار الوجه الحضاري للأمة عن طريق ترجمة الإبداعات العربية إلى لغات العالم.

ومن التباشير الأولى لهذا البرنامج إطلاق خطة لترجمة ألف كتاب من اللغات العالمية إلى اللغة العربية خلال ثلاث سنوات، أي بمعدل كتاب في اليوم الواحد.

وتأمل مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم في أن يكون هذا البرنامج الاستراتيجي تجسيداً عملياً لرسالة المؤسسة المتمثلة في تمكين الأجيال القادمة من ابتكار وتطوير حلول مستدامة لمواجهة التحديات، عن طريق نشر المعرفة، ورعاية الأفكار الخلاَّقة التي تقود إلى إبداعات حقيقية، إضافة إلى بناء جسور الحوار بين الشعوب والحضارات.

للمزيد من المعلومات عن برنامج «ترجم» والبرامج الأخرى المنضوية تحت قطاع الثقافة، يمكن زيارة موقع المؤسسة: www.mbrfoundation.ae.

عن المؤسسة

انطلقت مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم بمبادرة كريمة من صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، وقد أعلن صاحب السمو عن تأسيسها، لأول مرة، في كلمته أمام المنتدى الاقتصادي العالمي في البحر الميت ـ الأردن في أيار/ مايو 2007. وتحظى هذه المؤسسة باهتمام ودعم كبيرين من سموه، وقد قام بتخصيص وقفٍ لها قدره 37 مليار درهم (10 مليارات دولار).

وتسعى مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، كما أراد لها مؤسسها، إلى تمكين الأجيال الشابة في الوطن العربي، من امتلاك المعرفة وتوظيفها بأفضل وجه ممكن لمواجهة تحديات التنمية، وابتكار حلول مستدامة مستمدة من الواقع، للتعامل مع التحديات التي تواجه مجتمعاتهم.

مقدمة السلسلة

تعرض سلسلة «الوجيز في....» آخر نظريات الإدارة موزعة على 10 أبواب. ويضم كل باب 10 كتب مختلفة تشكل معاً مصدراً شاملاً لممارسات رواد الأعمال كل في مجاله. وتمكنك هذه الكتب من استيعاب وتطبيق المفاهيم الأساسية لكل موضوع وتطبيق النظريات مباشرة في كافة مجالات الإدارة والأعمال من إدارة العلامات التجارية إلى بطاقة قياس أداء الموظفين. وتتوفر جميع هذه الكتب إما مطبوعة أو في نسخ إلكترونية حيث يمكنك عبر موقعنا الإلكتروني ExpressExec.com الحصول على المصادر كاملة من خلال الطرق التالية:

- الكتب المطبوعة أو الإلكترونية؛
- المحتوى الإلكتروني - بصيغة PDF أو XML (للنقابات المرخَّصة) مما يضفي مزيداً من القيمة على الشبكة الداخلية أو الموقع الإلكتروني لأية شركة؛
- حلول لإدارة المعرفة الإلكترونية في الشركات لأغراض تنمية المهارات وتبادل المعلومات داخلها؛
- حلول لتسليم الطلبيات مصمَّمة خصيصاً لتلائم احتياجاتك.

مقدمة

- لمحة من الواقع
- أسباب الفشل

«إن لم تكن قد حددت وجهتك من قبل، فما سبب قلقك على عدم وصولك إلى أي مكان؟»

«توم هوبكينز Tom Hopkins».

مدرب أمريكي في مجال المبيعات

إن المعلومات التي يتم تقديمها هنا هي موجهة نحو أولئك الأشخاص الذين يديرون المؤسسات التجارية الصغيرة والمتوسطة الحجم، أو يشاركون في إدارتها. والعديد من الناس يرى أن مديراً كهذا في موقع يحسد عليه. فهم غالباً ما يكونوا رؤساء أنفسهم، ويتمتعون بالاستقلالية في الإدارة، والقدرة على التصرف بمرونة، والتركيز على الأشياء التي يجدونها مهمة، وتنظيم الأمور بطريقتهم الخاصة؛ ويواصلون عموما الأعمال التي يقومون بها بنجاح. بينما، وعلى النقيض من ذلك، تبدو المؤسسات الأكبر حجماً بطيئة، وبيروقراطية، وخاضعة لتسيير اللجنة، وغارقة في الخطابات البلاغية.

ولكن الواقع يعد أحياناً مختلفاً تماماً.

لمحة من الواقع

إن مدراء الأعمال التجارية الصغيرة غالباً ما يواجهون مجموعة من الصعوبات بسبب الضغوطات المتزايدة والناتجة عن تعقيدات العمل المختلفة، والتي تعد غير ضرورية في كثير من الأحيان، أثناء إجراء العمليات التجارية. وتشمل هذه الصعوبات كل ما يتعلق بالاجراءات الإدارية والمكتبية، والضرائب، والتشريعات الحكومية المختلفة، وكذلك المعاملات البنكية، والمزيد من الأعمال الورقية الإدارية

وتعبئة الاستمارات، كلها صعوبات متعددة، وربما تكون مألوفة. علاوة على ذلك، فإن الأعمال التجارية، مهما كانت طبيعتها، فإن نجاحها يعتمد في نهاية المطاف على نجاحها داخل السوق. ولأجل ذلك، فإنها تحتاج إلى ما يكفي من العملاء لشراء منتجاتها وخدماتها بشكل مستمر ومتواصل، ولتحقيق العوائد المالية اللازمة لضمان الاستثمار والنمو في المستقبل.

لا شك في أن المدراء يدركون هذا الأمر، لكن ضمان حدوثه لا يزال يمثل مشكلة معقدة بالنسبة لهم وذلك لأسباب متعددة. فقد يكون يكون هؤلاء المدراء من كبار المتخصصين في مجال معين، وقد تكون الأعمال التجارية التي تم تأسيسها معتمدة على مهاراتهم في التصميم أو الهندسة، حيث إن هؤلاء المدراء يحسنون أداءهم في هذا المجال، ولكن عملية تسيير هذه الأعمال التجارية وإدارتها، ومسألة جلب الأرباح تعد كلها أموراً خارجة عن دائرة تخصصهم الحقيقية؛ كما أن العملية قد تبدو معقدة، وبالتأكيد تستغرق وقتاً طويلاً، مما يؤدي إلى تجاهلها وإهمالها. وبالإضافة إلى ذلك، فإن تأسيس الأعمال التجارية وتنشيط العمليات التي تجلب الأرباح، تعد أموراً مكلفة للغاية، وتتطلب الكثير من المال الذي يدفع عادة مقدماً وليس هناك ما يضمن أن نتائج هذه الأعمال التجارية ستجلب الأرباح اللازمة لسداد رأس المال أو تجاوزها.

ومع ذلك، فإن أي مؤسسة تجارية يجب أن تكون، بطريقة ما، بمثابة كيان كامل من حيث التمويل، والتسويق، والإنتاج، وأن تساهم جميع هذه الجوانب في تأسيس وتشغيل المؤسسة بشكل أكثر فعالية. وهناك عامل مهم بإمكانه أن يكون بمثابة الأساس في عملية التأسيس ويضمن النجاح ألا وهو التخطيط الجيد.

وهذا ليس أمراً مبالغاً فيه، إذ يعد التخطيط في غاية الأهمية؛ ولقد كان الأمر في البداية عبارة عن بضع صفحات بيضاء وقليلاً من الوقت، إلا أن المنافع والمزايا التي تمنحها عملية التخطيط تتوقف على مدى تناول هذه العملية بشكل إيجابي من طرف الشخص القائم عليها، وبالقدر الكافي من الوقت. لا بد إذن من القيام بالتخطيط، ولا بد من القيام به على نحو فعال، ثم العمل بعد ذلك على تحديثه باستمرار (وعملية التحديث هذه تعد الأسهل والأقل تكلفة من حيث الوقت).

وتتمثل المشكلة في أن التخطيط قد يبدو نوعاً ما وكأنه مسألة أكاديمية، لا تكون جيدة إذا كان هناك متسع من الوقت، لإضفاء بعض التحسينات على العمل، وأنه ليس من الأعمال التجارية الفعلية بشيء. وانطلاقاً من هذا النوع من المواقف، فإنه يصبح من السهل تجاهل التخطيط واعتباره مجرد كلام لا يحتاج إلى تطبيق، أو إهماله.

إن هذه النظرة تعد خاطئة، والهدف من هذا العمل هو إثبات أن التخطيط مهم جداً لأسباب عملية عديدة. ولا تكون الخطة ناجحة إلا إذا كانت تساعد وبشكل حقيقي في إدارة الأعمال وتسييرها، وتجعل مسألة الوصول إلى النجاح حتمية ومؤكدة.

أسباب الفشل

إذا نظرنا إلى الأمور من وجهة نظر سلبية للحظة، فإننا يمكننا ان نركز على الأشياء التي تجعل الأعمال التجارية تفشل. وبالنسبة

للأعمال التجارية الجديدة، فقد تم توثيق الأسباب بشكل جيد، وتم تحديد عشرة أسباب مهمة كالتالي:

- افتقار المؤسس إلى الخبرة والمهارة
- نقص في رأس المال
- توسع خارج عن السيطرة
- ضعف الإدارة
- مشاكل السيولة النقدية والإئتمان
- عدم ملائمة الموقع
- مستويات عالية جداً من الإنفاق من رأس المال
- أخذ مبالغ كبيرة من الأموال إلى خارج المؤسسة (راتب مالك المؤسسة كمثال)
- مشاكل الموظفين
- أنظمة معقدة زيادة عن الحد

يمكن بلورة كل عنوان من هذه العناوين إلى قائمة من المشاكل، وربما إلى حكاية تدور حول مصيبة، إلا أنه هناك أمر واضح وهو أنه يمكن التخفيف من مشاكل كل مجال من هذه المجالات بواسطة تخطيط محكم ومنطقي.

للتخطيط مزايا ايجابية، ولا يجلب معه أي أخطاء، كما يعد كذلك نوعاً من التأمين، يحميك من الوقوع في مشاكل.

لذا دعونا ننهي هذه المقدمة القصيرة باقتباس بعض الكلمات

المعروفة لتوضيح ضرورة التخطيط، ولإبراز الجدوى من القيام به. لقد كتب «لويس كارول ـ Lewis Carrol» في روايته «مغامرات أليس في بلاد العجائب ـ Alice's Adventures in Wonderland»:

- كانت أليس حائرة لا تدري أي طريق تسلك... فسألت القط: رجاء هل لك أن تدلني أي الطرق أسلك من هنا؟
- أجابها: هذا يتوقف على المكان الذي تريدين الذهاب إليه...؟؟؟
- قالت أليس : لا يهمني ذلك كثيراً...
- فرد قائلاً : في هذه الحالة لا يهم أي الطرق تسلكين!!
- أضافت أليس موضحة: المهم هو أن أصل إلى مكان ما...
- فرد القط: أووه؛ كوني واثقة من أنك سوف تصلين إلى مكان ما، شريطة أن تمشي طويلاً بما فيه الكفاية.

إنها حكمة بالغة من «القط شيشاير» تمت صياغتها على شكل حوار بسيط ومؤثر! إن التخطيط يعد قاعدة أساسية لتسيير أي مؤسسة تجارية ناجحة؛ فأنت تحتاج إلى أن تقوم بعملية التخطيط، وأن تحرص على أن يكون قيامك بها على نحو فعال، لأن ذلك يعزز من إمكانية تحقيق أهدافك؟

02

ما هو التخطيط للأعمال؟

- خطة الأعمال: تعريف
- بيئة العمل الديناميكية
- ما هي المنافسة؟
- محدودية الموارد
- تنشيط الأعمال
- ضرورة المراقبة للعمليات
- موجز

«إذا تطلعت إلى النجوم، صحيح أنك قد لا تصل إلى مبتغاك تماماً، إلا أنك لن تعود خالي الوفاض».

ليو بورنيت؛ مؤسس وكالة ليو بورنيت للإعلانات

(Leo Burnett, founder of Leo Burnett Advertising Agency)

إن عملية تشغيل مؤسسة صغيرة أو متوسطة لم تكن قط بالأمر السهل؛ كما أن الضغوط التنافسية في السنوات الأخيرة، وأيضاً التراجعات الاقتصادية العديدة للأسواق تشكلت كلها لتجعل هذا الأمر بالتأكيد عملية صعبة. إذا كانت المؤسسة التي تديرها من ملكك الخاص، فإنك حتماً ستعلم بأن مدى تأثرها بالعوامل الخارجية يكون بقدر ما حققته من أرباح في الشهر الماضي؛ كما أن نجاحها يتوقف على العديد من الأمور. ولا يقل هذا الشعور لديك إلا إذا كنت تقوم بإدارة مؤسسة شخص آخر أو كنت تشاطر المخاطر مع غيرك.

إذن، كيف لك أن تتأكد من ضمان نجاحك؟ لا توجد هناك وصفة سحرية مع الأسف، كما أننا لسنا هنا بصدد اقتراح بديل عنها. فالنجاح يتوقف على العديد من الأمور التي تتمثل مثلاً في نوعية المنتج أو الخدمة المعروضة للبيع، ومكان البيع، والطريقة المتبعة في عملية البيع. كما تتمثل أيضاً في جودة كل أنواع الخدمات التي تشملها العملية ككل، قبل أو أثناء أو بعد البيع. وليس مهم كل هذا فحسب، بل إن عمليات «جلب الأرباح»، والتي يندرج العديد منها ضمن مفهوم «التسويق»، تعد بنفس الأهمية. وتعد الموارد البشرية أيضاً ذات أهمية كبيرة، وذلك بدءاً بعملية التوظيف ثم التسيير الفعال؛ إضافة إلى عدد من الأمور الأخرى المتعلقة بالتصميم والابتكار والإدارة.

لقد بدأت الصورة هنا تبدو معقدة. فما هو مفهوم التخطيط إذن؟

إن التخطيط هو أساس النجاح، لأنه يدعم البنية المركبة للمؤسسة، وذلك بالعمل على ضمان تنظيم الأعمال بشكل محكم وتحديد مسارها بشكل جيد، مما يجعل تسييرها أكثر سهولة ويقودها نحو نجاح مؤكد، وبالتالي يتم تحقيق الأهداف. وفي ما يلي تعريف تم اقتباسه من قاموس أكسفورد للأعمال (Oxford Dictionary of Business):

خطة الأعمال ـ تعريف:

«هي خطة مفصلة ترسم أهداف المؤسسة لمدة زمنية معينة غالباً ما يتم تحديدها في ثلاث أو خمس أو عشر سنوات. ويتم وضع خطة الأعمال من قبل العديد من المؤسسات، خصوصاً إذا كانت المؤسسة قد مرت بمرحلة حرجة أو قامت بتعديل أساسي في سياستها. وتعد خطة الأعمال بالنسبة للمؤسسات الجديدة بمثابة وثيقة ضرورية للرفع من رأس المال أو القروض. إذ يتعين على خطة الأعمال أن تحدد أكبر عدد ممكن من الأهداف المحتملة، موضحة أرقام الإنتاجية والسيولة النقدية الشهرية، لمدة لا تقل على السنتين الأوليتين، ثم التقليل من عرض التفاصيل في السنوات اللاحقة. ويتوجب على الخطة أيضاً أن تلخص استراتيجيتها والوسائل التي تنوي استخدامها في تحقيق أهدافها. ويجب أن تشكل حسابات الأرباح والخسارة المتوقعة جزءاً من خطة الأعمال على أساس ربع سنوي لفترة لا تقل عن

السنتين، ثم تكون بعد ذلك جزءاً من الخطة على اساس سنوي. وغالباً ما تسمى الخطة التي تخص مجموعة شركات بخطة شاملة».

يعد التخطيط للأعمال، أو ينبغي له أن يكون، استجابة لأربعة عوامل معينة، وفيما يلي توضيح موجز لكل منها على النحو التالي:

بيئة العملِ الديناميكية

ومن منطلق أنه لا وجود لمؤسسة تعمل بمعزل عن البيئة المحيطة والتأثيرات الخارجية، فإن التسيير الإداري لأي مؤسسة ينبغي يكون بطريقة تأخذ هذه التأثيرات العديدة المحيطة بها بعين الاعتبار؛ وقد تكون هذه التأثيرات إما إيجابية أو أقل إيجابية أو سلبية تماماً.

وفي ما يلي ستة عناوين رئيسية تتضمن مجموعة كاملة من التأثيرات المختلفة، وتقدم شرحاً لكل منها:

- **البيئة الاقتصادية:** في كثير من الأحيان، تبدو العوامل المالية تقييدية، وهي غالباً ماتكون كذلك. معدلات الاقتراض، والضرائب، تكاليف التشغيل، وما إلى ذلك؛ في حين تكون الأوضاع اقتصادية الايجابية محفزة على الزيادة في الإنفاق، وتساعد الأعمال التجارية.

- **التطورات التكنولوجية:** قد تكون إيجابية أو سلبية، فمثلا قد يساعد التطور التكنولوجي في الأعمال (وذلك مثلما تساعد برامج معالجة النصوص كالوورد (Word) في تحسين جودة

العروض التوضيحية)، ولكن مواكبة هذا التطور غالباً ما تستلزم الاستثمار والتدريب. وهناك أيضاً درجة عالية من الغموض تلف مستقبل هذا التطور؛ فمن بوسعه أن يتنبأ بشكل دقيق حول مستقبل الشركات التي تمارس نشاطها عبر الإنترنت (companies dot-com)؟

- **التغيرات الاجتماعية:** والتغيرات هنا مرة أخرى قد يكون لها مجموعة من التأثيرات المتنوعة، كما هو الحال مع التركيبة الديموغرافية للشيخوخة السكانية في المملكة المتحدة وأماكن أخرى، والتي بإمكانها توفير فرص (التقاعد - أيام العطل) أو الحد من إمكانات القطاعات الأخرى.

- **المقتضيات السياسية:** يمكن للحكومة أن تؤثر في عملية تشغيل الشركة والأسواق أيضاً وذلك بوضع تشريعات على أي شيء كان؛ بدءاً بالفحوصات الإلزامية للمنتجات الصيدلية إلى معايير السلامة المفروضة على إطارات السيارات، وغيرها من المجالات، كالمستوى السائد أو المستقبلي للإنفاق على المدارس أو غيرها، على سبيل المثال.

ولقد أضيف في السنوات الأخيرة عنصر آخر إلى هذه القائمة:

- **الاعتبارات البيئية:** لقد تركت حركة المحافظة على البيئة الخضراء آثارها على عديد من المجالات التي تخص المنتجات، وذلك بإعلانات تستعرض الورق المعاد تدويره (ورق المراحيض، القرطاسية)، أو بإلغاء المواد الكيميائية أو المواد المضافة الضارة (حيث إن المواد (CFCs) قد اختفت الآن من منتجات

الأيروسول (aerosol) إلى حد كبير). وتتوفر فرص كثيرة للمواد الاستهلاكية التي تندرج تحت هذه الشروط والمبادئ، وذلك لأن هذا المجال يحظى باهتمام دائم.

وثمة عامل آخر يؤثر على كل الأعمال التجارية وهو:

- **الضغوط التنافسية**: هناك حاجة لاتخاذ نظرة عامة إلى ما يشكل عملية التنافس (انظر الجدول)؛ إذ يمكن لنشاط تجاري صادر عن جهة ما إن يؤثر بشكل غير متوقع وبصورة مباشرة وسريعة في أعمالك. علاوة على ذلك، فإنه قد يكون من المنطقي خلق ترابط بين العملاء وهذا المبدأ. إن الأسواق، وهي عبارة عن عالم من عملاء فعليين وعملاء مرتقبين، تتسم بكونها ديناميكية بصورة أساسية. كما أن العملاء متقلبون بطبعهم، ويعد كسب رضاهم أمراً يصعب مناله ويسهل فقدانه. فالتغيير هنا يعد معياراً، ولا بد من التفاعل معه وإلا فإن حتى عملاء المدى الطويل سوف يتوجهون نحو أسواق أخرى.

ما هي المنافسة؟

على الرغم من أن مسألة المنافسة تبدو واضحة، إلا انه يجدر بك أن تقوم بتحديد نطاق المنافسة بالنسبة لك. لننظر في المثال التالي: صحيح أنه بالنسبة للذين يقومون بتصنيع الأقلام أو يحترفون الطباعة، فإن المنافسين بالتأكيد يكونون آخرون ممن يقومون بنفس الصناعة؛ نعم هذا صحيح. ولكن المنافسة هي مسألة أوسع نطاقاً من ذلك. إذا فرضنا مثلاً أن شركة مصنعة للأقلام تقوم بإنتاج أقلام حبر جاف ذات أسعار متوسطة، فإننا

نجد أن المنافسين لهذه الشركة، وهناك ربما 10 أو 20 منهم، ينتجون أقلاماً مماثلة. ولكن ماذا عن أقلام الحبر السائل؟ وأقلام الحبر الجاف؟ وأقلام الرصاص؟ وغيرها من أنواع الأقلام الأخرى؟ كل هذه تعد أشياء منافسة، وكذلك آلات الكتابة ومعالجة النصوص؛ وهناك، بطبيعة الحال، غيرها من أدوات الكتابة الأخرى المتوفرة بمختلف الأسعار. ولا تشمل أدوات الكتابة الأخرى هذه أقلام الحبر الجاف العادية فحسب، بل وأيضاً أقلام الحبر السائل والأقلام الذهبية الصلبة وغيرها من أنواع الأقلام. وفي هذه الأيام، فإن حاسوباً بحجم كف اليد قد يكون بديلاً عن أدوات الكتابة الأخرى (تفيد دراسة استقصائية تم إجراءها مؤخراً في المملكة المتحدة، بأن اكثر من 50% من الناس الذين لا يتجاوز عمرهم 25 عاماً لم يسبق لهم أن كتبوا رسالة بخط اليد.)

ولايزال ثمة المزيد من العناصر التي يجب مراعاتها من أجل تحديد كامل لمعنى مسألة المنافسة. إن العديد من الأقلام يتم إعطائها كهدايا، إذن فالمنافسة تشمل خيارات بديلة مثل كتاب وقرص موسيقي مدمج (CD) وربطة عنق وغيرها من الهدايا. كما يتم تقديم العديد من الأقلام على شكل هدايا عمل، إذن فالمنافسة هنا تختلف وتتنوع لتشمل ليس فقط حامل الأقلام بل وأيضا المفكرات وما إلى ذلك. ولا شك في أنه يمكن تعميم هذه الصورة؛ ويمكنك بالتأكيد أن تقوم أنت، على نحو مماثل، بتطبيق ذلك على أي منتج أو خدمة قد تنتجها مؤسستك. وبإمكان هذه المسألة أن تنم عن تفكير مبدع وخلاق يؤدي الحصول على لائحة من الاقتراحات أطول مما كان متوقعاً في بداية الأمر.

يتعيَّن على التخطيط أن يشمل في طياته كل هذه المسائل وأكثر؛ حتى يكون عملياً وفعالاً بالنسبة لأعمالك.

محدودية الموارد

توجد في كل المؤسسات، حتى الصغيرة منها، موارد مختلفة تقوم على التنافس فيما بينها لجلب الاهتمام إليها، وخصوصاً الموارد البشرية والمالية والتي تتصل بالوقت. وهنا تكون كل الخيارات واردة. فهل ينبغي أن يكون الانفاق أكثر على البحث والتطوير، أم في اقتناء أجهزة كمبيوتر جديدة؟ هل يجب أن نعمل على توسيع مؤسستنا جغرافياً أم أن نركز على المناطق نتواجد فيها حالياً لاستغلالها بشكل أفضل؟ ويبقى هذا النوع من التساؤلات والتداخلات تقريباً بدون إجابة، وكثيراً ما تكون الخيارات عديدة، حيث لا يقتصر الأمر على الاختيار بين قرارين فقط.

وغالباً ما يكون القيام بأكثر من عمل واحد في وقت واحد غير ممكناً، لأن موارد المؤسسة ليست قابلة للتبادل، فمثلاً لو تعين على «جورج» إنشاء مكتب جديد، فهو بالتأكيد لن يستطيع القيام بعمل آخر يتطلب نفس الفترة الزمنية، وخصوصاً في الوقت نفسه. يتعين على التخطيط أن يعالج أموراً كهذه لأنه هو الذي يضع قاعدة لمثل هذه القرارات، ويؤدي إلى تخصيص الموارد والتركيز على كل ما تم تحديده كقضايا أساسية بالنسبة للمؤسسة.

تنشيط الأعمال

صحيح أن لكل مؤسسة وتيرة معينة في العمل والتحرك، إلا أن عملية تشغيل المؤسسة يجب ألا تكون عبارة عن حالة من

الاستمرارية الآلية لوضع راهن، كما يجب ألا تكون مجرد تفاعل آني ومتعاقب مع الظروف؛ وهذه الحالة الأخيرة بالذات يجب تفاديها لا سيما عندما تفرز عنها ردود فعل تفتقر إلى التعقل، والتي يمكن وصفها أحياناً بأنها «حالة من الارتباك». وحتى لو فرضنا أن ردود الفعل هذه جاءت مبنية على أساس من التفكير المتعقل، فإن استمرار المؤسسة في لعب دور المدافع، وفي مواجهة متتالية ضد الأزمات، يعد أمراً غير مجد، ويحول دون تسخير الوقت في الأمور الجديرة باهتمام كلي من طرف المؤسسة.

إن عملية التخطيط، ووجود خطة سليمة يعطي للمؤسسة توجهاً، ويساعد على ضمان وضع الخبرة والإجراءات الملائمة ضمن أولويات المؤسسة، وذلك لتوجيه اهتمام المؤسسة الكامل نحو الأمور التي تشكل محور أعمالها.

ضرورة وضع رقابة على عمليات التشغيل

يتناول المحور الرابع مسألة الرقابة الإدارية: فكل مؤسسة يتعين عليها أن تكون على علم تام بكيفية سير أشغالها. ولا يقتصر دور الرقابة الإدارية على متابعة سير العمليات في المؤسسة ونقل النتائج التي تم التوصل إليها، ثم توثيقها كما هي، بل إن عملية الرقابة تأتي كمرحلة نهائية من عملية تحقيق الأهداف. فإذا كانت الدلائل تشير إلى أن الأمور لا تسير كلها بشكل جيد، وجب على نظام المراقبة أن يرفع علامة إنذار. وينبغي أن يأتي الإنذار في وقت مبكر بما فيه الكفاية ليسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة ويضمن إمكانية الرجوع إلى المسار الصحيح نحو الأهداف

المرسومة مسبقاً. وثمة جانب إيجابي أيضاً لنظام الرقابة حتى عندما تسير الأمور بشكل أفضل من المتوقع؛ إذ يصير، في هذه الحالة، القيام بعملية تشخيصية بنفس القدر من الأهمية؛ انظر الفصل رقم 6 (تحت عنوان «آخر المستجدات») للمزيد من التفاصيل.

موجز

وهكذا فإن التخطيط يتم اعتماده لتحضير قاعدة صلبة تنطلق منها الأعمال. فهو يعد، أو بالأحرى ينبغي له أن يكون عملياً بشكل أساسي؛ بمعنى أن عملية وضع التخطيط، أو امتلاك خطة يجب أن يجعل من تسيير الأعمال أمراً أكثر سهولة. وبالتأكيد إنه لمن الضروري بما فيه الكفاية أن تتوفر لدى المؤسسات التجارية، سواء مشروع تجاري جديد أو أي مشروع جديد لتطوير أعمال قائمة، خطة جاهزة تكون سليمة ومدروسة وموثقة بشكل جيد، لكي تحظى بدعم مالي من مؤسسة بنكية. ويكفي هذا الأمر ليجعل العديد من أولئك الذين يشككون في أهمية التخطيط يعيدون النظر في اعتقادهم.

يمكن للخطة المخصصة لسنة واحدة أو ما يسمى بالخطة السنوية أن تكون جزءاً لا يتجزأ من تخطيط يتم وضعه لفترة أطول (لنقل على مدى ثلاث سنوات قادمة مثلاً)، وتشمل خطة تنفيذية للمدى القريب وترتبط بمجمل الخطط، وخطوط عريضة لخطة المدى البعيد. تقوم كل مؤسسة بوضع تحديد خاص بشأن خطتها، وكيفما كان تحديد مفهوم الخطة في مؤسسة ما، فإن الخطة الجيدة هي التي:

- تحدد الفرص المتاحة لتحسين الربحية في المستقبل؛
- لديها القدرة على توقع التغيرات الديناميةالخارجية؛
- توفر حماية أفضل لمستقبل المؤسسة؛
- تحفز على جمع البيانات المفيدة؛
- توجه موارد الشركة نحو تحقيق غايات معينة؛
- ترتكز عليها عملية مراقبة؛
- تساعد على توفير تواصل واضح عبر المؤسسة؛
- تركز الجهود الفردية وتدعم الحوافز الشخصية؛
- توفر مرجعاً تجارياً مناسباً لجميع النشاطات؛ و
- توضح مبررات التنمية (ومبررات تمويل الأنشطة التنموية).

وعلاوة على ذلك، فإن عملية التخطيط تكون فعالة إذا:

- كانت طريقة شاملة وموسعة (بمعنى أنها تشمل كل الأشخاص في جميع أنحاء المؤسسة بجميع مستوياتهم)؛
- كان النظام والغرض واضحاً للجميع؛
- كانت تستخدم نماذج تخطيط نمطية(مصممة)؛
- كان ثمة اتفاق على دورة تخطيط تقوم بتحديد التوقيت؛
- كان التخطيط يتضمن وسيلة للتعديل والضبط (ولا سيما للاستفادة من الفرص المتاحة)؛
- إذا كانت العين مفتوحة على ردود الفعل الخارجية تجاه كل ما يتم القيام به لتسهيل عملية «الضبط والتعديل».

شخص ما يجب أن يتحمل مسؤولية عملية التخطيط (ويخصص لها بعض الوقت)، في حين يجب على الآخرين أن يوافقوا على المشاركة، حسب الضرورة. وقد يتطلب الأمر بعض الانضباط هنا وذلك للتصدي لبعض الضغوطات التي تقتحم بسهولة. في سياق هذا العمل، ومع الأخذ بعين الاعتبار المؤسسات التجارية الأصغر حجماً، وفي حين أن جميع جوانب التخطيط للأعمال مهمة، فإن الجوانب الترويجية، وهي الأشياء التي ستجلب الأرباح، تعد رئيسية. لذا فإن المؤسسات التجارية غالباً ما تشير ليس فقط إلى خطط أعمالها، وإنما إلى خطتها التسويقية أيضاً. والأخيرة عبارة عن العنصر الجوهري للمسألة ككل. ومن هذا المنطلق، فإن كل جانب من جوانب الأعمال التجارية يحتاج إلى التخطيط. وسواء أكان نشاط المؤسسة كبيراً أم لا، بمعنى في حالة وجود إدارة للموارد البشرية على سبيل المثال، فإنه يحتاج إلى خطة. ولكن في الأعمال التجارية الصغيرة فإن نسبة الوقت الذي يخصصه المدير العام لقضايا الموارد البشرية، قد يكون مهماً كذلك، وذلك في حال عدم وجود أي نوع من الأقسام المكلف بذلك.

أساساً، يجب عليك أن تضمن وجود تخطيط يتناول القضايا التي تعتبر هامة لأعمالك ولاحتياجاتك العملية، أياً كانت هذه القضايا، وأياً كان حجمها.

03

التخطيط للأعمال: النشأة والتطور

- ضرورة ملحة
- دعم المؤسسات الصغيرة
- نحو التميز
- موجز

«ثمة ثلاثة أنواع من الشركات: شركات تصنع الأحداث وشركات ترقب مايحدث وأخرى تتساءل ماذا يحدث».

«فيليب كوتلر Philip Kotler - عالم التسويق الأمريكي؛ في كتابه «كوتلر يتحدث عن التسويق»

إن فكرة التخطيط نشأت مع الإنسان منذ القدم، فهي قديمة قدم الحضارة البشرية نفسها. حيث إن الانسان تعلم مهارة التخطيط منذ تأسيس أول تعاونية لصناعة صنارات الصيد وبيعها. فقد كان لا بد لهم، أثناء قتل الحيوانات، من الموازنة بين كمية العظام التي يحتاجونها للتخزين، والكمية التي يحتاجونها في التجارة. وكان لا بد أن يتم تناول كل جانب من جوانب المقايضات التجارية بطريقة عملية. فلو أخطأوا التقدير واعتمدوا في تخطيطهم استبدال الغذاء بصنارات السمك، لواجهوا خطر المجاعة والموت.

ومع ذلك فإن أية دراسات جادة حول التخطيط للأعمال لم تتوفر إلا خلال الخمسين عاماً الأخيرة أو نحو ذلك؛ وهي الفترة التي عرفت تزايداً تدريجياً في الاهتمام بالمحاور والشكليات المتعلقة بمهارات التسيير الإداري للمشاريع التجارية.

ضرورة ملحة

وإن أفضل ما جاء من شرح لهذه الدراسات يتعلق بالمؤسسات الكبيرة والصغيرة.

الشركات الكبيرة

على الرغم من أن التخطيط كان دوماً وبدون شك أمراً ضرورياً، إلا أن الاندفاع نحو أساليب التخطيط الأكثر تطوراً لم يأت إلا نتيجة

لتوجه المؤسسات نحو النمو والتوسع؛ وهو اتجاه لم يظهر إلا في السبعينيات ليستمر إلى ما بعد الثمانينيات. إذ تم توظيف الإيرادات التي تم جنيها من الأعمال التجارية الأساسية بفضل النمو والتوسع في حيازة وشراء شركات أخرى؛ فصارت بالتالي المؤسسات الجديدة التي تولدت عن هذا التوسع في حاجة إلى عمليات تخطيط أكثر منهجية من ذي قبل، لكي تتمكن من مباشرة الأعمال ومراقبتها. وإن هذا الجمع بين مصالح تجارية متباينة، والذي تبين أنه كان مسألة معقدة وغير مجدية، خلق بدوره هياكل إدارية أكثر تعقيداً، وضاعف من الإجراءات المتعلقة بالتسيير الإداري. ومن تم نشأت ضرورة ملحة لإيجاد تخطيط أفضل قادر على ضبط كل هذا التداخل والتعقيد قدر الإمكان.

إلا أن سياسات نمو المؤسسات هذه والتي كانت على نطاق واسع صارت بعدئذ، أي في منتصف الثمانينيات، أقل تأثيراً خصوصاً بعدما ثبت أن البعض منها كان دون مستوى النجاح. فتحول الاهتمام إلى التركيز على المجالات الرئيسية للأعمال (وذلك تبعاً لفكرة «**التركيز المستقر على الأعمال**» (stick with the» «knitting) التي جاءت في كتاب «السعي نحو التميز» (In Search of Excellence) الذي لقي رواجاً كبيراً. وتطلب هذا التوجه بدوره تركيزاً محكماً ودقيقاً في التخطيط. وحتى الآن، فقد تم إقرار عملية التخطيط كعنصر أساسي في التشغيل بالنسبة لمعظم الشركات الكبيرة.

ويعد ظهور أساليب متطورة في التخطيط والرغبة في استخدام شكل أو آخر من هذه الأساليب دافع آخر لهذا الانتشار الواسع

للتخطيط (تعد مصفوفة بوسطن (Boston Grid) كمثال على ذلك، انظر الفصل رقم 8 للمزيد من التفاصيل حول هذا الموضوع ومواضيع أخرى). ويعد التخطيط الاستراتيجي، حالياً، بشكل أحد الأصول الأساسية للأعمال، وأصبحت المؤسسات الكبيرة تلتزم به، وتواصل امتلاك موظفين متخصصين وتعيين إدارات متفرغة للمساعدة في إنجاز عملية التخطيط الاستراتيجي. وفي الوقت نفسه (أي منذ السبعينيات حتى الآن) بدأ الاستشاريون في علم التسيير الإداري يعتبرون مسألة التخطيط الاستراتيجي هذه كجزء أساسي في العمل مع ظهور العديد من الشركات التي تعرض خدماتها للمساعدة في عمليات التخطيط، أَو التدريب على كيفية القيام بها.

هناك إشارة في كل ما سبق ذكره إلى أن التخطيط يجعل الأعمال تنجح، أو أنه مفيد على أقل تقدير. وما كانت الشركات الكبرى، التي التزمت بهذا الأمر التزاماً كلياً، لتواصل الاستثمار في عملية التخطيط لو كان عندها أدنى شك في أهميته؛ لذا فبإمكان المؤسسات الصغيرة أن تحذو حذوها.

الشركات الصغيرة

لم تبق الشركات الصغرى بمعزل عن التأثر بما تقوم به مثيلاتها الأكبر حجماً، وبسبب ما سبق ذكره أعلاه من تيارات وتوجهات، وقد درست أدبيات علم الإدارة ضرورة التخطيط وكذلك الطرق المفصلة لتنفيذه، فصار الإنتشار الواسع للتخطيط أمراً لا يجهله إلا القليل.

ومع ذلك فإن الشركات الصغيرة كانت دائماً تتعامل مع مسألة التخطيط بنوع من «الشيزوفرينيا». فصحيح أن القائمين على إدارة الشركات الصغيرة قلما يدلون بحجة أو موقف محتمل ضد عملية التخطيط أو قلما يعتقدون بأن التخطيط «أمر سيئ»، إلا أنهم يكتفون بجعله في أسفل قائمة الأولويات للمؤسسة؛ وهكذا يكون إما مهملاً أو مستخدماً بشكل ناقص. والتخطيط السيئ يؤدي إلى بيئة سلبية لا تساعد كثيراً في تسيير الأعمال؛ وبالتالي يتم اعتباره مجدداً أمراً ثانوياً.

ومع ذلك وفي ظل انتشار هذه الحالة من الفشل في تطبيق مبدأ التخطيط، فإن المؤسسات الصغيرة كانت بالتأكيد ومنذ السبعينيات، لا سيما بعد الثمانينات، عرضة للعديد من العوامل التي جعلت على ما يبدو الأمور أكثر صعوبة بالنسبة لها. وتشمل هذه العوامل ما يلي:

الضغوط المالية: الضرائب، وأسعار الفائدة، ووضغوط متزايدة تتعلق بالسيولة النقدية.

إلتزامات إدارية: وهي، كما جرت العادة، تكون إلى حد كبير عبارة عن إلزامات حكومية. وأياً كان واقع الأمر بخصوص هذه الشأن، فإن المعاملات الإدارية بدءاً بالأمور المتعلقة بقانون العمل إلى توفير البيانات المطلوبة بمختلف أنواعها، تأخذ حيزاً كبيراً من الوقت.

المنافسة: لقد صار الجو العام للأسواق يبدو تنافسيا أكثر فأكثر، ويعد التنافس الدولي عاملاً أساسياً في هذه الصورة.

التكنولوجيا: إن التكنولوجيا بجميع أنواعها، وخصوصاً تكنولوجيا المعلومات، تعد أعجوبة العصر. وليس ثمة شك بأن هذه التكنولوجيا تجلب معها مصالح ومنافع بالغة الأهمية، إلا أنها أيضاً تعد باهظة التكاليف، وتستوجب مناهج تعليمية دقيقة، وتحمل في طياتها تقادماً واضحاً بسبب التطور والتغيير المستمر. فقطار التكنولوجيا السريع يدفع بالعديد من الناس إلى الشعور بأن التطور التكنولوجي السريع دائماً ما يأتي بمستجدات يجب تعلمها لملاحقته.

كل هذا، بالإضافة إلى حالات الركود والضغط العام على الهوامش (الربح)، يجعل من العمل الذي يتعين القيام به في المؤسسات الصغيرة أقل ما يمكن أن يقال عنه أنه تحدياً. وتجتمع كل هذه الصعوبات لتجعل من تشغيل مؤسسة تجارية صغيرة مشروعاً محفوفاً بمخاطر غالباً ما تكون ضخمة. وتكون العقوبات الناجمة عن الفشل شخصية إلى حد كبير (خصوصاً بالنسبة للمالك أو المدير). وثمة عامل آخر، وهو في حد ذاته انعكاس للصعوبات الأخرى الملازمة لتشغيل مؤسسة تجارية صغيرة، ويتمثل في الوكالات التي تم إنشاؤها لمساعدة المؤسسات الصغيرة.

دعم المؤسسات الصغيرة

هناك العديد من الوكالات التي تم إنشاؤها لمساعدة المؤسسات الصغيرة. وفي المملكة المتحدة على الأقل، ويمكن أن تكون هناك هيئات مماثلة في أماكن أخرى، فإن تلك الوكالات تكون مدعومة بشكل أو بآخر من طرف الحكومة، وكان لها ماض مضطرب. ولقد جائت سلسلة من هذه الوكالات في الماضي لكي تقوم بما لم

تستطع الحكومة القيام به من إصلاح، وغالباً تفكيك وإعادة تأسيس للمؤسسات التجارية. وكانت كلما ظهرت إحدى هذه الوكالات، قامت بعرض تسهيلات مختلفة شيئاً ما وعلى أساس مختلف؛ حيث على سبيل المثال، وأنا بصدد إنجاز هذا المؤلف، يجري حالياً استبدال شبكة المعلومات الخاصة بمؤسسة «بيزنس لنك» (Business Link) بنظام آخر لم يتم تحديده بعد. ولكن يظل التخطيط للأعمال دائماً أحد الأولويات بالنسبة لهذه الوكالات.

بناء على كل ذلك، فإن هذه الوكالت تعد مجدية ومفيدة؛ وإذا أنت وجدت خدمات من هذا القبيل في محيطك فهي جديرة بالاكتشاف والتجربة. فقد يتم تلبية كامل احتياجاتك، وتخصيص مستشار لك يكون من اختيارك ويكون ملماً بشؤونهم. للمزيد من المعلومات انظر الفصل رقم 9.

إنما يتم استخلاصه من مجرد التفكير للحظة في هذا الأمر هو أن التخطيط أصبح ضرورياً أكثر من أي وقت مضى. وليست المؤسسة البنكية هي الوحيدة التي تشترط أن يكون لنشاطك التجاري خطة سليمة، بل إن مجمل الظروف التي تحيط بأشغالك تتطلب منك هذه الخطة. وإن الخطة الجيدة، المدروسة والموضوعة كما ينبغي ستساعد على معالجة جميع أنواع المشاكل المذكورة أعلاه.

لنكن واقعيين، صحيح أن التخطيط قد لا يلغي كل هذه الضغوط، وصحيح كذلك أنه ليست ثمة وصفة سحرية يلجأ إليها الكثير كحل لهذه المشاكل، لكن التخطيط يعمل على التخفيف من حدة هذه الضغوط بواسطة منهجية منظمة، ومن خلال التركيز على

التفاصيل، وباستخدام التخطيط ليس للتقليل من أي ضرر فحسب، بل أيضاً كذلك، وبنفس القدر من الأهمية، لمضاعفة إمكانية الإستفادة بأقصى قدر ممكن من كل الفرص المتاحة.

لقد تعدى التخطيط كونه مجرد إجراء روتيني أو مجرد خيار «جيد» في حال توفر الوقت الكافي له، ليصبح أمراً واجباً. إن المؤسسة التي تفتقر إلى التخطيط تفتح الأبواب على مصراعيها للعراقيل الخارجية في وجه عملياتها التشغيلية. بل إن الأسوأ من ذلك هو أنها تقوم بإجهاض العديد من الفرص إما بسبب جهلها أو عدم استغلالها لهذه الفرص بالطريقة الصحيحة.

إننا، ونحن في أفق القرن الواحد والعشرين، نعيش في عصر التخطيط للأعمال لأسباب وجيهة تجعله أمراً ضرورياً يقدم المساعدة العملية اللازمة لتحقيق أهداف الاعمال.

نحو التميز

وأخيراً دعونا نلقي نظرة على ما يخلق التميز. لقد جاء استخدام مصطلح «التميز» منذ عام 1982 الذي شهد نشر كتاب «السعي وراء التميز» (In Search for Excellence) المعاصر للكاتبين توم بيترز (Tom Peters)، وروبرت واترمنس (Robert Waterman's)، حيث بدأ تطبيق هذا المصطلح على المنشآت الأكثر نجاحاً. وأفادت أهم أساسيات النجاح التي أدرجها كل من «بيترز» و«واترمانس» بأن الشركات المتميزة هي التي كانت:

- تفضل العمل وتنحاز إليه؛
- قريبة من العملاء؛

- لديها استقلالية وروح المبادرة في تنظيم المشاريع التجارية؛
- تؤمن بأن الزيادة في الإنتاج تكون عن طريق الموارد البشرية؛
- تندمج في التنفيذ وتخضع للقيم الأخلاقية؛
- تعمل بمبدأ التركيز على النشاط الأساسي للشركة؛ أي أنها تعمل بمبدأ الالتزام بالعمل الذي يتم إتقانه وعدم الانحراف عنه؛ و
- تستخدم نظاماً إدارياً مبسطاً، وأسلوب توظيف مرن.

لم يقم المفسرون بإجراء أي تعديل ملحوظ على هذه المبادئ بعد ذلك، ولا تزال صالحة حتى يومنا هذا. إن التمعُّن لمجرد لحظة في هذه المبادئ يبين أنها ليست سوى فلسفات تعتمد على التخطيط. وهكذا فإن التخطيط، أَو بالأحرى الأفكار التي تنطوي عليها عملية التخطيط، يجعل من اعتماد نهج وخصائص الشركة المتميزة أمراً يسيراً. وليس لهذه المسألة علاقة بحجم المؤسسة؛ فإذا نظرنا في مبدأ واحد، على سبيل المثال، نجد أن التقرب من العملاء يعد مهماً بالنسبة للشركة الصغيرة بنفس درجة أهميته للمؤسسات الكبيرة. وإن فهم العملاء وتنظيم مناهج عمل تمكن من تلبية احتياجاتهم وتوفير الخدمة الضرورية والجودة المطلوبة بأحسن وجه ممكن، تعد بالتأكيد أموراً ذات أهمية لكل من يسعى إلى أن يكون ناجحاً.

ومن الضروري، من أجل تنفيذ ذلك، قضاء بعض الوقت للتركيز في مسألة العملاء واحتياجاتهم، والتحدث معهم، والقيام بدراسة لمعرفة طريقة التعامل التي يتلقونها من طرف المؤسسات الأخرى. ثم ينبغي بعد ذلك تحويل كل المعلومات التي تم التوصل

إليها من خلال هذا النوع من الدراسة والتحليل، إلى عنصر جوهري في فلسفة المؤسسة وأسلوب تسييرها. فماذا يكون كل ذلك إن لم يكن تخطيطاً؟ إن كل المعلومات الواردة حول شروط نجاح المؤسسات التجارية، وكل التوجهات حول التغيير المستقبلي في هذا المجال، تحتاج إلى دراسة تخطيطية. ويوضح كل ذلك بأن التخطيط ليس إلا استجابة فعلية للظروف المحيطة بالأعمال التجارية العصرية. ويعد الوعي بهذا المبدأ أمراً مهماً، كما يعد كذلك العمل وفقاً له بنفس الأهمية. وبالنسبة للمؤسسات الصغيرة، فإن مسألة التخطيط يجب ألا تكون مضيعة للوقت، بل ينبغي إيجاد خطة منهجية مناسبة، ويعد العثور على هذه المنهجية بمثابة فاصل بين النجاح والفشل.

موجز

إن اللمحة التاريخية الوجيزة، هنا، قد تنطوي على بعض المبادئ المنطقية الشائعة. لكن بالتأكيد إن هذه المبادئ كلها تشترك في التسليم بأن الطبيعة الخاصة ببيئة الأعمال التجارية تتميز بكونها ديناميكية.

لو لم تكن التغييرات لتطرأ فعلاً كل سنة، لكان باستطاعتك أن تعمل وأنت على علم بما يمكن أن يحصل في المستقبل. ولكن، الوضع ليس كذلك بالطبع، لأن الأمور تتغير. والآثار المترتبة على ذلك تبدو واضحة في التخطيط.

- إن أحد الأسبابِ الأساسيةِ لتخطيط هي كونه يأتي كاستجابة للظرفِ الديناميكي. فأنت لا يمكنك أبداً معرفة ما هي الظروفَ

التي ستسود في المستقبل، إلا أن التخطيط يعد بمثابة جسر لسد الفجوة بين الجهل التام والواقع الحقيقي، وذلك إلى حد ما على الأقل.

- تؤثر الظروف المتغيرة كذلك على الشكل الذي يتعين على التخطيط أن يتخذه. على سبيل المثال، إذا وجدت بأن المنافسين صاروا أكبر عدداً، أو أكثر نشاطاً مما كانوا عليه في الماضي، فإن الوقت الذي تخصصه لتقييم نشاطهم وتوقع تحركاتهم المقبلة قد يحتاج إلى أن يصبح جزءاً من عملية التخطيط الخاصة بك.
- إن المتطلبات المتغيرة من طرف أؤلئك الذين تهمهم خطتك كذلك قد تملي الكيفية التي ينبغي وضع الخطة وفقها. فقد تحتاج إلى تزويد البنك بتفاصيل أكثر، أو ربما يكون من الحكمة أن تكون اكثر انفتاحاً مع الموظفين بشأن بعض الخطط، خصوصاً حيثما يتوقع الموظفون بشكل متزايد مستوى أعلى من التشاور من قبل الإدارة.

إن استشراف المستقبل بينما تفكر في عملية التخطيط المقبلة مع تبني موقفاً منفتحاً للتغيير ومبنياً على الاطلاع، سيساعد على ضمان أن يبقى التخطيط الذي تقوم به مناسباً لك، وأيضاً أن تكون كل خطة تقوم بوضعها مفيدة بحق.

04

البعد الإلكتروني

- قوة التكنولوجيا
- عملية التوقع
- الدعم الفني
- أفضل الممارسات: تحليل ربحية العميل
- موجز

«إننا قد نجد، على إثر اندفاعنا المحموم نحو مستقبل متخم بالمعلومات، وهو مستقبل يدفعنا أكثر فأكثر لاستبدال تجارب العالم المباشرة ببيانات عملية موضوعة، بأن هوسنا المفرط بالمعلومات قد تكون له بعض النتائج الغير المرضية».

هيو ماكاي (Hugh Mackay) باحث سوق أسترالي

تخطيط يعكس تكنولوجيا سريعة التطور

تعد سرعة وتيرة التغيير حقيقة لا غبار عليها، وليس ثمة مجال أكثر من مجال التكنولوجيا تظهر فيه هذه الحقيقة بشكل ملموس أكثر. وإذا كانت المؤسسة التي تخصك مرتبطة بالأسواق والمنتجات التي تتأثر بشكل مباشر بسرعة التغيير هذه، فإن التخطيط يتعين عليه أن يعكس ضرورة اتخاذ الإجراءات اللازمة بشكل سريع. وفيما يلي مثالين لتوضيح هذه المسألة:

المثال الأول: الذكاء التنافسي

إن العنصر الأساسي لأغلب خطط الشركات هو إلقاء نظرة، أو بالأحرى إجراء دراسة مفصلة شيئاً ما، لتحديد موقع الشركة بدقة بين منافسيها الأساسيين. ويكفيك الاطلاع على المواقع الإلكترونية لتجد بأنها تعد أحد الأمثلة الواضحة عن مدى سرعة وسهولة التكنولوجيا في القيام ببعض الأشياء. ففي كثير من الحالات بإمكان بضع دقائق من تصفح المواقع الإلكترونية المناسبة أن تعطيك الكثير من المعلومات حول المنافسين، وذلك ليس فقط من خلال المواقع الإلكترونية الخاصة بهم، وإنما أيضاً من خلال مواقع

البنوك، أو من المواقع الأخرى التي توفر المعلومات المتصلة بالمجال الذي يعمل فيه المنافسين.

المثال الثاني: التخطيط لتطوير المنتجات

وتعد، حالياً، سوني «Sony» إحدى المؤسسات التي تعاملت مع هذه المسألة بشكل جيد. وكان الأسلوب الذي طوره رئيس مجلس إدارة المؤسسة «أكيتو موريتا» (Akito Morita) هو عبارة عن تتبع عملية صنع أي منتج جديد بإنشاء ثلاث فرق. وكانت لهذه الفرق الثلاثة أدوار مختلفة، وجاءت كالتالي:

- الفريق الأول: كانت مهمته هي إضافة تحسينات قصيرة الأجل على المنتج، وذلك لجعل الشكل الجديد للمنتج المنقح يكون أفضل من حيث الجودة (وجعل المنتج يجاري المنتجات المنافسة أو يضاهيها).

- الفريق الثاني: كان يتطلع إلى أبعد من ذلك ويقوم بمزيد من البحث، وكان يهتم بإدخال تحسينات على المدى المتوسط، وهذا الفريق لديه المزيد من الوقت، وبإمكانه استهداف تغييرات جذرية أكثر،

- الفريق الثالث: لم تكن مهمته تتمثل سوى في جعل المنتج يبدو متجاوزا، وذلك بمحاولة استبداله بمنتج متطور جديد.

وقد تم تصميم هذا النوع من الأساليب بشكل واضح ليتلاءم مع وتيرة التغيير السريعة التي يشهدها العالم الذي تشتغل فيه مؤسسة «سوني». ويختلف بشكل كبير عن طرق التي تنهجها أغلب

الشركات التقليدية كالاكتفاء بدور المشاهدة والمراقبة لما يدور من حولها، أو بالموقف الذي يؤمن بأنه ليس ثمة هناك حاجة للتغيير بعد.

صحيح أن التخطيط ينبغي أن يكون متطلعاً إلى الأمام، كما ينبغي أن يوضع بصيغة تجعله محفزاً على الإبداع، مثلما هو الحال، بدون شك، بالنسبة لمؤسسة «سوني»، إلا أنه أيضاً يعنى/ يهتم بالمبادئ الأساسية للأعمال، بتوفير قاعدة صلبة للأعمال، وفي هذا الإطار ربما يكون لدى تكنولوجيا المعلومات أكثر ما يمكن تقديمه في هذا المجال.

قوة التكنولوجيا

ما زالت هناك شركات صغيرة تستخدم نظام المحاسبة اليدوي، وتتضمن عملية التخطيط فيها استعمال مغلف واحد أو أكثر. وقد تكون هذه مسألة ناجحة أيضاً؛ فالتخطيط ما هو أساساً سوى منهجية تفكير، ويمكن القيام بها بدون أي إجراءات شكلية كبيرة. وبذلك فهي يمكنها أن تكون مجدية لأي مؤسسة، ولا ينبغي تجاهلها أو تفاديها لمجرد أنها تبدو معقدة أو مستهلكة للوقت.

وإن أي درجة من التعقيد تفتقد للأمور البسيطة في التحليل، وعندما تصبح هناك ضرورة إلى استخدام طرق أكثر منهجية، فإن التكنولوجيا، عادة، يمكنها أن تساعد.

فلنبدأ أولاً بالنظر في الطريقة التي يمكن لأهم مجالات تكنولوجيا المعلومات أن تساعد بها.

معالجة النصوص: على الرغم من أننا هنا بصدد الحديث عن أبسط نماذج تكنولوجيا المعلومات، إلا أن هذه التقنية تعد ذات أهمية كبيرة في تحضير الخطط المكتوبة؛ حيث يمكن توثيق الأفكار ومناقشتها ومراجعتها وإعادة صياغتها؛ وكل ذلك بواسطة عملية التعديل التي يتم إجراؤها على الفور، والتي تستمر ككل على طول النص وبشكل سريع. أما إذا تعذر التخطيط فإن المشكلة من المرجح أن تكون راجعة إلى سوء الاستخدام وليس إلى محاولة طباعة المخطط.

معالجة البيانات: لم يسبق قط لمسألة القدرة على استخدام البيانات أن كانت بهذا المستوى العالي من السرعة والانضباط. فسواء أكان الأمر يتعلق بتفاصيل عن إيرادات المبيعات أو الأرباح، أو التشكيلة الإنتاجية، أو ضبط المخزون، أو معلومات محاسبية، أو أياً كان، فإنه يمكن تحديدها بمجرد لمسة زر. وثمة وسائل إضافية تساعد في الجوانب الأخرى من التخطيط؛ فعلى سبيل المثال، تستطيع براعة تحويل كمية من الأرقام إلى رسم بياني، أن تغير إمكانية التواصل داخل المؤسسة وتجعلها أكثر فعالية.

تخزين المعلومات واسترجاعها: ليس ثمة مبرر لعدم توفر أفضل البيانات لبدء العمل، ففي الوقت الحالي، بإمكان نظم متكاملة قولبة المعلومات في أي شكل من الأشكال المطلوبة، وتخزينها بطريقة ملائمة جاهزة للاستعمال، وجعل عملية تحديثها فورية (وبالتالي يمكن إجرائها باستمرار).

أنظمة متكاملة: لقد صارت الآن عملية الانتقال بين أمور مثل

أنظمة الطلبيات والمحاسبة مسألة عادية، وتمت إزاحة الكثير من التداخل والتكرار.

أنظمة تفاعلية: ربما تكون أكثر تطوراً، غير أن الأنظمةَ التشخيصيةَ تستطيع أن تقوم على نحو متزايد بالربط بين ماقد حدث وما ينبغي أن يحدث، وذلك على سبيل المثال عن طريق استقراء النتائج أَو صنع نماذجِ مستلهمة من المستقبل. وثمة العديد من النتائج التي تنبثق من كل هذا التغيير.

على الرغم من ضرورة الاستثمار المبدئي في التجهيزات (الخاصة بالكمبيوتر)، إلا أن تكلفة التشغيل تكون أقل؛ إذ أن مسألة تخطيط المهام أصبحت ممكنة بالتأكيد، بعدما كانت كمية العكل المستفيضة، في السابق، تستبعد الوصول إلى نفس المستوى من الدقة.

- لا ينبغي أن تكون المعلومات المستخدمة في التخطيط غير موثوق فيها، بل يجب أن تكون دقيقة وحديثة.
- ينبغي تحديث التجهيزات ومهارات الموظفين، للاحتفاظ بالكفاءات المهنية.
- لا بد من اتخاذ بعض الإجراءات الضرورية لحماية الأجهزة، حيث أن توقف الكمبيوتر عن العمل أثناء القيام بدورة تخطيطية، قد يتسبب في مشاكل حقيقية.
- تعد إمكانية تسجيل المعلومات وتخزينها وتحليلها واستخدامها، وخصوصاً الأرقام والإحصائيات، أسرع وأسهل من أي وقت مضى.

وبينما تتبنى أساليب المؤسسات التجارية، بدورها، أساساً يعد إلكترونياً إلى حد كبير، فإن ثمة صلة مباشرة بين بعض الأساليب الجديدة وبين عملية تجميع البيانات، ومن تم عملية التخطيط. وتعد المواقع الإلكترونية أحد الأمثلة على ذلك. فلنفرض أنك تود، بواسطة الاتصالات الهاتفية، أن تقوم بعملية تجميع للبيانات حول عدد العملاء المرتقبين الذين قاموا بالاتصال بك، وحول الكيفية التي تعرفوا من خلالها على مؤسستك، فإن ذلك يتطلب القيام بعدد من الأشياء.

فهناك حاجة لتوفير إحصائية، ولتحضير أسئلة مناسبة، وللاحتفاظ بسجل الأجوبة. وينبغي تحويل المعلومات التي تم تجميعها إلى شكل صالح للاستخدام ومناسب للتحليل وغير ذلك. ويمكن برمجة كل ذلك في الموقع الإلكتروني، حيث يتم تخزين بيانات الاتصال بشكل أوتوماتيكي، وذلك عندما يقوم زوار الموقع بأنفسهم بتعبئة البيانات المطلوبة أثناء تفاعلهم مع الموقع. ويمكن الحصول، لاحقاً، على مجموع هذه العينة من البيانات بمجرد طباعتها.

وعموماً، فإن التكنولوجيا الحديثة ينبغي أن تساعد في عملية التخطيط؛ وهذا هو ما ورد في كتاب «التخطيط عبر الإنترنت ـ كيفية خلق خطة عمل أفضل باستخدام شبكة الإنترنت» للكاتب «جي. إن. كوهين (G.N. Cohen)» عن مؤسسة «كرير بريس» (Career Press) للنشر.

إن توفر الإنترنت وشبكة الوِب العالمية (World Wide Web) وانتشارهما على نطاق واسع يتيح لك فرصة تطوير خطة عملك

بفضل إمكانية الوصول إلى المعلومات التسويقية والإدارية والمالية الحديثة.

بينما لم تكن، في السابق، معظم هذه المعلومات متاحة إلا من خلال إصدارات المجلات السابقة، والمكتبات العامة، وأرشيفات الحكومة، فقد أصبحت، في الوقت الحالي، في المتناول من خلال أجهزة الكمبيوتر الشخصية داخل المنزل أو المكتب.

ويشير هذا الكتاب إلى أن النطاقات التي ترد فيها المعلومات بهذه الطريقة هي كالتالي:

- البيانات الاقتصادية والمالية والإحصائية؛
- موجز خطة العمل؛
- دراسات السوق؛
- التسوُّق الموجَّه؛
- اختيار حق الامتياز؛
- اختيار الموقع؛
- الاستراتيجيات التسويقية؛
- الحصول على القروض المصرفية؛ و
- الرفع من رأس المال الاستثماري؛

وفي كل يوم يصبح الحصول على المزيد من هذه البيانات ممكناً.

عملية التوقع

إن محاولة التوقع بما قد يحمله المستقبل تعد جزءاً لا يتجزأ من عملية التخطيط، ويجب تقديرها بالطريقة الصحيحة. فمن ناحية أولى، يجب أن نتذكر مقولة العالم الفيزيائي، نيلز بوهر (Niels Bohr) حين قال: «إن التوقع يعد دائماً مسألة صعبة، وخصوصاً توقع المستقبل». إن ما قاله «بوهر» يعد صحيحاً بالطبع؛ فالتوقعات لا تكون أبداً دقيقة مئة بالمئة (وحتى لو حصل أن صدقت تنبؤاتك، فهذا من حسن حظك، وعليك أن تأخذ مكافأة على ذلك!)، ومن ناحية أخرى فإن التوقعات تعد مفيدة، وكلما كانت دقيقة، كلما كان أفضل. وتتوقف دقة التوقعات على ما يلي:

- دقة البيانات التي تستند عليها التوقعات، فالاستقراء المبني على أرقام هي مجرد تخمينات، ليس من المرجح، بأي حال من الأحوال، أن يعطي تنبؤاً جيداً؛
- الفرضيات التي يتم طرحها، والتي بدورها، تعكس نوعية التفكير والتحليل اللذان ترتكز عليهما عملية التخطيط؛ و
- الطرق المستخدمة، خصوصاً الطرق الإحصائية المستخدمة.

وبالتالي ففيما يتعلق بالتكنولوجيا، إذا كنت لا تفهم، لنفرض، تحليل التراجع (الانحدار) (regression analysis) (أو بالأحرى كنت لا ترغب بذلك)، فثمة برنامج بذلك. قد يحتاج شخص ما من داخل المؤسسة أو قريب منها إلى أن يكون ملماً ببعض المهارات، من أجل اختيار التكنولوجيا الملائمة وتزويد المؤسسة بها، وينبغي أن تكون هذه التكنولوجيا سهلة التطبيق من قبل الجميع، حتى تتم الاستفادة منها في القيام بعملية التوقع.

بالإضافة إلى ذلك، ودون التقليل من أهمية كل ما قيل عن وسائل التوقع، فإن الفرضيات تظل مهمة، وتعد دوماً وسيلة أساسية في عملية التخطيط للمستقبل. لا سيما في بعض الأمور التي تعد ذات أهمية رئيسية، وقد يتوقف عليها مستقبل الشركة بأكمله، مثل القضايا الشائكة التي تواجه شركات الهواتف النقالة (مثلاً ما هي كمية التكنولوجيا القادمة الجديدة التي سيحتاجها عملاؤها بالفعل؟)، ثم يجب اتخاذ قرار حول النتيجة المحتملة. فالتكنولوجيا تتغير بسرعة فائقة جداً في الوقت الراهن (وليس هناك ما يشير إلى أنها قد تخفف من حدة سرعتها) لدرجة تكون معها، دوماً، ثمة أشياء جديرة بالبحث والدراسة؛ ومهما بلغ عدد الأشياء التي تم البحث فيها، فستظل الافتراضات الشخصية دائماً جزءاً لا يتجزأ من عملية البحث هذه. الجدول أدناه يظهر مثالاً عملياً لذلك.

اتصالك يهمنا، وسوف نقوم بالرد عليك قريباً...

إن عملاءنا يقومون بالرد على متصلين آخرين، وسوف يتم الرد على مكالمتكم...

إننا جميعاً تعودنا على نظام الهاتف الآلي، وخصوصاً تلك الدوامة من الخيارات وقوائم الانتظار التي نجد فيها أنفسنا، والتي لا بد منها للوصول إلى الشخص المطلوب، وذلك في العديد من المؤسسات. وقد عملت التكنولوجيا، مع مرور الوقت، على تطوير هذه التقنية، وذلك بإنشاء أنظمة تقوم بإخبار المتصلين عن طول المدة الزمنية التي سيتعين عليهم انتظارها، على سبيل المثال.

ويمكن، الآن، للجيل القادم من أجهزة الاتصالات تطبيق وسيلة آلية تقوم بالإجابة على المتصلين أثناء انتظارهم، وبتسجيل أرقام هواتفهم، ثم بالاتصال بهم عندما يكونوا في مقدمة قائمة الانتظار، وذلك بتنفيذ المكالمات المرجعة (call back). يبدو هذا الأمر جيداً بالنسبة للعملاء، ويمكنني التفكير ببعض المؤسسات التي أود أن أراها تتبنى هذه الآلية في المستقبل القريب.

إلا أن الأمر يعد مكلفاً، لذا فإن الأسئلة التي تطرح نفسها هنا هي: متى تخطط الشركة لاعتماد نظامٍ كهذا؟ وهل يجب المبادرة في القيام بذلك في أسرع وقت؟ صحيح أن هذه المسألة ستنال إعجاب العملاء، إلا أن تكلفتها ستكون أكثر. أم هل يجب هذا اتخاذ الإجراء في وقت متأخر، فينتاب عملائك شعور بأن مؤسستك هي من الطراز القديم، ولا تهتم بتحسين خدمة عملائها مقارنة مع المؤسسات الاخرى.

لذا فإن القرار الذي يجب اتخاذه ينبغي أن يأخذ بعين الاعتبار التكلفة، وربما معرفة الجهاز الآلي وردود فعل المنافسين... وغيرها من الأمور الأخرى. إنك أبداً لن تكون واثقاً ما إذا كان القرار سليماً أم لا؛ فهو ينطوي دائماً على افتراضات، وما إن تقوم باتخاذ قرار بتبني أحدث الابتكارات التكنولوجية، حتى تقوم التكنولوجيا بابتكار تغيير آخر يكون جديراً باهتمامك.

الدعم الفني

وثمة خدمة الدعم الفني متوفرة للمؤسسات الصغيرة التي قد لا تتوفر على موظفين مختصين وأكفاء قادرين على استخدام

تكنولوجيا الكمبيوتر، وحيث تتجاوز هذه التكنولوجيا قدرات الموظفين الموجودين في المؤسسة.

وتقوم فكرة الدعم هذه على مصدرين:

- البنوك: لدى الكثير من عملاء البنوك شعور بالحب أو الكراهية تجاه البنوك بصفة عامة، والبنوك التي يتعاملون معها بصفة خاصة. حيث يقومون بالدفع مقابل خدمات البنوك (وقد يدفعون الكثير والكثير)، لكي يحصلوا على أفضل الخدمات من قبل تلك البنوك. وتكون معظم المساعدات البنكية في هذا الإطار مناسبة للمؤسسات الصغيرة والمبتدئة. وقد تحتاج لأن تلتزم بمنهجية البنك فيما يخص التخطيط للأعمال، أو إن الأهم من ذلك هو أنك قد تحتاج إلى أن تسلك طريقتهم في التخطيط لأن التمويل المادي الذي ستتلقاه منهم يتوقف على مدى استحسانهم لخطتك؛ سواء من حيث المنهجية والمحتوى. ولا تكتفي البنوك الكبرى هنا بتقديم التوجيه فحسب (للمزيد من المعلومات بهذا الخصوص انظر الفصل 7)، بل إنها توفر نماذج تخطيط معينة، وتقدمها في قرص مدمج (CD)، وما عليك سوى أخذ القرص من العلبة، ووضعه في جهاز الكمبيوتر الخاص بك، ثم تعبئة فراغات نموذج الخطة بالبيانات والمعلومات المطلوبة تحت العناوين الموجودة (مع أنه يمكنك، بالطبع، استخدام هذا النموذج أيضاً كنقطة انطلاق لتخطيطك، وتكييفه حسب الظروف الدقيقة لمؤسستك)، وقد يكون هذا هو كل ما تحتاجه لوضع خطة بسيطة.
- المحاسبون: يرتبط أحد عناصر الخطة بنظامك المحاسبي، وتنطبق أمور مشابهة على هذه الحالة. استخدم نظام الحاسوب

الذي يوصي به ويستخدمه المحاسب الذي قمت باختياره، وبذلك ستقوم بالتأكيد بتوفير الوقت المال. يمكن للمحاسبين القيام بتدريب شخص ما على استخدام ذلك النظام بإصداره الأساسي لأجلك فقط، ويمكنهم المساعدة في ربطه مع أي أنظمة حليفة أخرى حسب رغبتك. مرة اخرى، لقد قامت التكنولوجيا بتغيير الأسلوب الذي يمكن فعل هذا من خلاله. قد يكون لدى المحاسبين خبرة كبيرة في ما يحتاجه البعض من أنظمة أكثر تخصصاً، والتي نتناولها في المثال التالي.

أفضل الممارسات: تحليل ربحية العميل

دائماً ما يكون إعطاء أحد الأمثلة مفيداً لتوضيح الإمكانيات التطبيقية لمجال ما، ولكن قد يبدو هذا لبعض الأشخاص على أنه تخطيط زائد عن الحد، لذا فهذا تعليق حول أحد عناصر التخطيط الذي يشكل محور التعقيدات التي ينطوي عليها. من الشائع أن تجد المؤسسة أن عملياتها التجارية تعكس قانون باريتو (أو ما يطلق عليه قاعدة 80/20) بشأن العملاء، حيث يكون مصدر حوالي 80% من العائد أو الربح هو ما يقرب من 20% أو نحو ذلك من قاعدة العملاء. حتى الآن فالأمر يبدو طبيعيا، ولكن مع وضع تلك الأهمية في الاعتبار، يجب أن يقوم التخطيط على أساس هذه القاعدة (80/20)، ناهيك عن أن الكمبيوتر يمكنه أن يقوم بإجراء مايلزم من تحليل بشكل مباشر بما في ذلك تحليل ربحية العملاء.

تحليل ربحية العميل

أصبح هذا الأمر أكثر أهمية مع ازدياد استقطاب العملاء، ليصير

عددهم الكبير يزداد حجماً، وكلما زادت مطالب العملاء والخدمات المعروضة (أو كلاهما)، كلما كانت الهوامش الربحية أكثر عرضة للانخفاض؛ وذلك على إثر محاولاتها للزيادة من مبيعاتها.

إن أي مؤسسة تقوم بتحليل التكاليف التي تصرفها في محاولة لتنشيط أعمالها التجارية، قد تصطدم بالكمية الهائلة من الأمور العديدة التي تسعى مجتمعة إلى التقليص من الهوامش الربحية. وباستخدام نموذج غير محدد، يشمل عناوين مطابقة لمنتجات السلع الاستهلاكية، يمكن إدراج تكاليف قد تشمل ما يلي:

- جميع تكاليف التشغيل للمبيعات الميدانية (بما فيها من إجراءات التوظيف ومسألة عمولات الموظفين)؛
- عملية تطوير الحسابات (والتي، مع اتساع قاعدة العملاء، قد تتجاوز علاقات خدمة البيع العادية)؛
- خصومات (وقد تكون لها عدة أسس، الكمية التي تم اشترائها، أو متى تم شرائها على سبيل المثال، وبعضها يكون ذا تأثير عكسي Retrospective)؛
- خدمات خاصة تتعلق بالتعبئة والتغليف؛
- عملية التسليم (وربما تكون لمناطق متعددة، والملصقات، والشروط الإئتمانية وغير ذلك)؛
- السلع المتضررة أو المسترجعة؛
- الدعاية والدعم الترويجي؛
- المساعدة في عمليات البيع والتسويق؛

- تدريب موظفي خدمة العملاء؛ و
- التمويل (بما في ذلك الشروط الائتمانية الخاصة).

إن هذه الأنواع من التكاليف كلها تنضاف إلى تكاليف الإنتاج والتوزيع التقليدية الأخرى. ويمكن وضع صيغة من التخطيط يتم فيها إدراج كل هذه التكاليف.

وبالإضافة إلى ذلك، فإنه يمكن، عند الضرورة، إضافة أمور أخرى في التحليل تتعلق بتحديد الأرباح النسبية لمبيعات المنتجات المختلفة ضمن تشكيلة متنوعة من المنتجات. وانطلاقاً من القيام بذلك، يمكن للتخطيط أن يضع في الحسبان الصورة الحقيقية والفعلية للتكاليف، بدل البقاء عرضة لتضليل الأرقام الصورية الضخمة التي تمثل إيرادات شريحة واسعة من العملاء.

وثمة أمور أخرى قد يجدر الاستفسار عنها، وهي على سبيل المثال:

- المبيعات والإدارة المحاسبية؛
- التفاوض حول المشاريع الكبيرة، وأيضاً حول تكلفة المواد المنفصلة؛
- هل التعامل مع الخصومات يتم بشكل مناسب،أم هناك ضرورة لتخطيط سياسة واضحة وتعديلها؟
- هل يمكن الإستمرار في توفير التدريب لموظفي خدمة العملاء بدون أي تكلفة؟
- هل تحتاج الشروط الإئتمانية إلى تغيير أو مراجعة؟... إلخ.

وإذا كان هذا الأمر يبدو معقداً شيئاً ما، فيما يتعلق بكمية العمل الضرورية للتوصل إلى كل المعلومات، فيجب الأخذ بعين الإعتبار بأن هذه تعد أمثلة تدخل في نطاق للتكنولوجيا المساعدة في التخطيط.

وعلى الرغم من أن المدخلات والافتراضات الشخصية تعد ضرورية في تنظيم الأمور، إلا أن كل شيء هنا يمكن أن يتم عن طريق جهاز الكمبيوتر. إذ يمكن، مع مثل هذا النظام، الحصول على الصورة الحقيقية للربحية بمجرد لمسة زر حالما يتم إدخال المعلومات والبيانات. وهذا بدوره يسلط الضوء على الجوانب الجديرة بالدراسة والبحث، فتناول الجوانب التي تم تحديدها حسب أولويتها، قد يؤدي إلى اتخاذ إجراءات فورية ومجدية بالنسبة للمؤسسة.

لنعد إلى المثال الأخير أعلاه: حالما يتم تحصيل وإدراك المبلغ الإجمالي للتكاليف الحقيقية لمختلف الخصومات، يمكن اتخاذ الإجراءات اللازمة ربما بشأن خطة التفاوض ومهاراته اللازمة لتخفيض التكلفة إذا لزم الأمر.

إن الفكرة هنا تفيد بأن ظهور المنهجية الإلكترونية قد سمح بمواجهة العديد من الأمور، التي تشمل مثل هذه التفاصيل، ومعالجتها بسهولة أكثر من أي وقت مضى، وعليك أيضا أن تتذكر أننا في هذا المثل نتحدث عن التحليل وبعد ذلك التخطيط حول نسبة ضئيلة من العملاء، والتي يمكن أن تساهم في المبيعات والأرباح بنسبة 80%.

موجز

انطلاقاً من الحاجة إلى التخطيط، ومن ضرورة أن يكون التخطيط مبنياً على أساس سليم من المعلومات، فإن هناك مبادئ أساسية تعد جديرة بوضعها في الاعتبار هنا. مما لا شك فيه أن التكنولوجيا ستستمر في الظهور بأشياء جديدة تجلب اهتمام المرء أثناء إجراء عملية التخطيط. قد يخلق البعض من هذه الأشياء صعوبات، أو حالات من عدم اليقين على الأقل. ومن ناحية أكثر إيجابية، يمكن للمنهجية الإلكترونية أن تقوم بالتالي:

- توفير الوقت وتخفيض التكاليف؛
- ضمان قدر أكبر من الدقة، وبالتالي السماح بإعداد خطط أفضل؛
- إعداد طرق تحليل ممكنة، وبالتالي العمل بناء على معلومات سيكون من المستحيل التلاعب فيها يدوياً (سواء من حيث الوقت أو التكلفة، أو كلاهما).

يمكن لعملية التخطيط أن تستفيد من استخدامها لأي أسلوب من هذه الأساليب التكنولوجية، شريطة أن يعمل هذا الأسلوب على تحسين جودة فعالية الخطة بالنسبة للاعمال التجارية. بإمكانك أن تستبعد بعض الطرق المنهجية في التخطيط، كالأساليب الأكثر تعقيداً، إن رغبت في ذلك؛ سواء بسبب تكلفتها الباهظة، أو لكونها تستغرق وقتاً طويلاً أو على الأرجح لمجرد كونها معقدة أكثر من اللازم. إذا كان الأمر هنا يتعلق بشيء يمكنه أن يساعد في تحسين النتائج، إذن فالفرصة قد تضيع. بالإضافة إلى ذلك، فإن شمولية

الأعمال التي ترتكز عليها الخطط قد تحتاج إلى أن تكون واضحة ومرئية (للبنوك على سبيل المثال). وتتيح التكنولوجيا قدراً كبيراً من الدعم في هذا المجال، مما يساعدك على خلق أفضل الخطط في نطاق عملية التخطيط.

05

البعد العولمي

- لماذا التوجه بالأعمال التجارية نحو الخارج؟
- الأعمال تجارية في الخارج أمر مختلف
- دراسة السوق
- الاستطلاع واتخاذ القرارات
- تخطيط كيفية تنظيم الأمور
- خيارات لممارسة الأعمال التجارية العالمية
- الدعم المناسب
- بعض عمليات التصدير المضمرة
- العناصر الأساسية اللازمة للنجاح
- موجز

«المستقبل يبدو هناك خارج عالمك؛ وحيثما فتشت عنه في مكان ما ولم تجده، فلأن هناك وفي نفس المكان أناس كثيرون يبحثون عنه، إن المستقبل ليس تحت قدميك او حيث ماانت متواجد»

«فيث بوبكورن – Faith Popcorn»
مستشار أمريكي في الأعمال

أنت قد ترى بأن السوق الخاصة بك هي سوق دولية بالفعل، أو أنك قد تهدف إلى أن تنمي مؤسستك لتصل إلى مستوى دولي يوماً ما. إذا كنت تسعى إلى التعامل مع أسواق أجنبية، فإن هذا يتطلب منك تطبيقه كجزء من عملية تخطيطية تقوم بوضعها. وفي البداية يجدر الأخذ بعين الاعتبار الفرص المهمة التي تنطوي عليها هذه العملية.

لماذا التوجه بالأعمال التجارية نحو الخارج؟

هناك عدة دوافع:

- حجم سوق: الحقيقة الواضحة التي تفيد بأن السوق العالمية تعد أكبر من أي سوق محلية، وبأن ثمة أسواق معينة تعتبر واعدة ومجدية في حد ذاتها (وكمثال على ذلك الولايات المتحدة الأمريكية التي تستحوذ على أكثر من 15% من إجمالي صادرات بريطانيا، والتي تقدر قيمتها بأكثر مِنْ 200 بليون جنيه استرليني).
- التنوع: قد تكون بعض الأسواق مناسبة بشكل خاص لمنتج معين أو خدمة معينة، فتوفر بالتالي فرصاً مميزة.

- الأمان: إن إجراء الأعمال التجارية في أكثر من سوق يحميك من التقلبات التي قد تحدث في إحداها (والتي قد تكون ناتجة إما عن أسباب موسمية أو اقتصادية).
- الاهتمام: على الرغم من أنه قد لا يكون ذا طابع أو هدف تجاري محض، إلا أنه مع ذلك تكون ذات فائدة بالنسبة للمشاريع الصغيرة، فقد ترغب في السفر أو قد تكون لديك ارتباطات خارج الدولة، فما لمانع من ذلك إذا كان سيعود عليك بفائدة مالية؟
- استغلال الطاقة غير المستخدمة: إن المبيعات الخارجية يمكن أن تسمح بزيادة نسبة الإنتاج وتقلل من تكلفة الوحدات الانتاجية، وتزيد من نسبة الأرباح.

والسبب الذي يجعل إقامة الأعمال التجارية في الخارج أمراً مناسباً لك يقتضي تفكيراً عميقاً، وتقييماً منطقياً سليماً، كما أنه بالنسبة للأعمال الصغيرة، يحتاج إلى ربطه بخطط التنفيذ على الأقل بشكل مبدئي. قد يقول أحد المتغطرسين المصابين بجنون العظمة «غداً سنكتسح العالم!» ولكن هذا لايحصل إلا في السينما، بينما في الواقع، فإن نطاق اختيار الوجهات المستهدفة لمزاولة التجارة الخارجية، لا ينبغي أن يتعدى وجهة واحدة أو عددا قليلاً من الوجهات في الخارج، وذلك لكي تبقى الأمور تحت السيطرة على الأقل بشكل مبدئي.

الأعمال التجارية في الخارج أمر مختلف

إنه من المهم عدم التقليل من شأن مسألة الاختلاف الموجود في تشغيل المشاريع القائمة في الخارج بعيداً عن البلد الأصلي. فهي

ليست مجرد اختلاف في اللغة؛ وإنما ثمة عناصر أخرى تشكل هذا الاختلاف:

- المسافة: مع ما يشمله هذا العنصر من وقت وارتفاع التكلفة.
- العقود: ويجب احترامها، وقد تتضمن تعقيدات القوانين الدولية والأجنبية.
- الائتمان: تعد شروط الدفع الأطول أجلاً مسألة شائعة، وهذا الأمر سيؤثر على السيولة النقدية والتمويل بشكل مباشر.
- الاختلافات المحلية: وقد تعني العراقيل الناجمة عن كل شيء ابتداء من التغييرات السياسية لمشاكل الجمارك والتوثيق.
- الثقافة: قد تكون الطرق التي يعمل بها الناس في حد ذاتها مختلفة سواء على نطاق واسع أو ضيق، لذا يعد فهم هذه الاختلافات أمر ضروري في بناء علاقات تجارية ناجحة.
- العملة الأجنبية: لا ينبغي لأحد أن يباشر الأعمال التجارية في الخارج دون أن تكون لديه معرفة واضحة عن طبيعة العملات وتأثيراتها.
- التوزيع المادي/ أو عمليات النقل: إن عملية التسليم المحلي يمكن أن تنطوي على تعقيدات، فعملية تسليم البضائع عبر كل أنحاء العالم، وما تقتضيه من تأمين وشحن وتغليف، هي مسألة لا ينبغي التقليل من شأنها.

يبدو واضحاً أن هناك حاجة إلى علم متخصص في هذه الأنواع من المجالات؛ وعملية التخطيط يجب أن تعكس ضرورة وضع خطة

ملائمة لمزاولة التجارة الخارجية، فضلاً عن ذلك، يجب أن تعكس ضرورة القدرة على تنفيذ هذه الخطة والاستمرار في دعمها.

دراسة السوق

تعد المبادئ التي يجب العمل بها هنا هي نفسها المبادئ المعتمدة في أي مشروع تجاري، ويعد الاستقصاء هنا هو وسيلة للاستعداد لهذا النوع من الأنشطة التجارية. لذلك، فإنه يتوجب عليك بذل الكثير من الجهد في دراسة السوق ككل، عبر دراسة أسواقها الفرعية كل منها على حدة.

دراسة مكتبية: يمكن الحصول على الكثير من المعلومات عن طريق المطبوعات، والمواقع الإلكترونية، وغرف التجارة، والمكتبات الخاصة بكتب مجال الأعمال التجارية، إلخ. وتشمل معلومات كهذه ما يلي: تفاصيل السوق (الاقتصاد، والعملة، والممارسات التجارية، إلخ.) ـ حجم السوق ـ المنافسة ـ الممارسات التشغيلية (الرسوم، الضرائب، الحصص التجارية، إلخ) ـ المعايير التي يتعين تحقيقها (الجودة، السلامة، إلخ) ـ العملاء المرتقبين (الموقع، الجدارة الإئتمانية، إلخ) ـ التوزيع (التغليف، التأمين، إلخ).

دراسة ميدانية: إنه يتعين عليك أيضاً النزول إلى الميدان لتمحيص الأمور كما هي على أرض الواقع. صحيح أن القيام بجولة في الأسواق يكلف مادياً (وإنه لمن السهل ارتكاب خطأ الاعتقاد بأن تنفيذ هذه المهمة لا يتطلب سوى القيام بجولة خارجية سريعة)، إلا أنه ليس هناك بديل عن ذلك في التواصل مع الناس مباشرة ورؤية

الأشياء مثلما هي في الواقع»، سواء أكان التواصل مع عملاء أو منافسين أو موزعين مرتقبين، أو غيرهم من المتعاونين المرتقبين.

ثمة العديد من المصادر التي تساعد في تنفيذ هذه العملية، سواء داخل الدولة أو خارجها، غير أنه ينبغي أن تكون على يقين بأن المعلومات التي تحصل عليها تعد حديثة، وأن النصائح مجدية بالفعل، وبأن الوعود صادقة.

ويعد الوقت عنصراً مهماً جداً في دراسات السوق، فهي دراسة ترتبط بوقت معين وتختلف باختلاف الوقت.

الجدول أدناه يقترح بعض الأسئلة التي عليك معرفة إجابات لها قبل المضي قدماً في تنفيذ هذه العملية، أو قطع مراحل بعيدة فيها.

الاستطلاع واتخاذ القرار

يجب البدء بطرح الأسئلة التالية:

- من ضمن تشكيلة المنتجات /الخدمات التي توفرها مؤسستك، ما هي المنتجات/ الخدمات التي تعد مناسبة لعرضها للبيع في لأسواق الخارجية؟
- أي منها يشكل نقطة انطلاق مناسبة؟
- هل هناك ضرورة تكييف المنتجات/الخدمات، لتمكينها من تحقيق أرباح في الأسواق الخارجية؟
- ما هي الأنظمة الإلزامية أو العوامل الأخرى التي لها تأثير على المنتج (القوة المحركة الكهربائية (Voltage) المحلية بالنسبة للمنتجات الكهربائية مثلاً).

- هل يمثل مناخ السوق الخارجية أحد العوامل المؤثرة (مثلاً للشوكولاتة وصفة خاصة تجعلها أقل عرضة للذوبان في بلدان المناطق الحارة)؟
- هل اسم المنتج مقبول (بحيث لا يكون علامة تجارية في بلدان أخرى، أو لفظاً غير مهذب بالنسبة للدولة الأجنبية).
- كيف تتأثر عملية وضع البيانات الإيضاحية (Labeling)؟
- هل تطرح اللغة أية مشاكل أخرى؟
- هل ستكون هناك حاجة لأدوات ترويجية مختلفة؟
- ماذا عن خدمة ما بعد البيع (كصيانة الأجهزة الآلية مثلاً)؟
- إلى أي مدى يمكنك أن تتحمل البقاء على اتصال مباشر بالزيارات الميدانية؟
- ما هي الأعمال التي يمكنك القيام بها في البلد الأصلي، وما الذي يجب فعله على أرض الواقع في السوق الخارجية.
- كيف ستتم عملية تحديد الأسعار (بما تشمله من خصومات إن كنت تمارس أعمالك التجارية عبر وسطاء كالموزعين)؟
- ما هي التكاليف الإضافية الأخرى (على سبيل المثال رسوم الإرساء بالميناء، أو الشحن الجوي في الحالات المستعجلة).

إن مثل هذه القائمة من الأسئلة لا تعد سوى نقطة انطلاق، حيث ينبغي تحضير أسئلة تغطى النقاط الأساسية التي تخدم أهداف الدراسة ويلزم التركيز على أن كل سؤال من هذه الأسئلة يغطى معلومة معينة، ويجب توفير هذه المعلومات قبل التمكن من اتخاذ أي مبادرات في هذا المجال. وفيما يتعلق بالتخطيط، فإن أهم

شيء يجب القيام به، كبداية، هو توفير الوقت الضروري والموارد اللازمة لترتيب الأمور بشكل منتظم ودقيق. وذلك مع الأخذ بالحسبان أن هذا الوقت يمكن استثماره فقط في تحديد السوق الخارجية المستهدفة وأخذ مؤشرات كافية لتقييم ومعرفة مدى قابلية هذه السوق لخدمة معينة أو منتج معين.

تخطيط كيفية تنظيم الأمور

هناك أنواع مختلفة من سبل الاندماج في التجارة الدولية. وبالرغم من أن الأساليب المحتملة الشائعة، والتي يمكن نهجها في ذلك، ليست مستبعدة، إلا أن هناك ضرورة لبحث دقيق من أجل اختيار أفضل الأساليب. وتحتاج الأساليب التي يتم اختيارها، كأي جزء آخر من أعمال المؤسسة، إلى خطط عمل لتفعيلها.

وكنقطة انطلاق، قد يكون تعيين شخص ما للإشراف على العمليات التجارية الخارجية، أمراً مجدياً. ويعد نجاح هذه الأعمال التجارية الخارجية أكثر احتمالية، إذا تم تكريس الوقت والموارد اللازمة لها بشكل خاص. ولا يجب أن يوحي تخطيطها أو تنظيمها، بأي شكل من الأشكال، على أنها تعد أقل أهمية من مهام المؤسسة الأخرى. فقلة الالتزام، غالباً ما تكون جزءاً من أي فشل يحصل هنا؛ وكل هذا يرجع سببه إلى تخطيط غير متماسك.

خيارات لممارسة الأعمال التجارية العالمية

للإطلاع على كيفية مباشرة الأعمال التجارية الخارجية، عليك أن تأخذ بعين الاعتبار مختلف الطرق التي يمكن أن تشمل تنظيم

الأعمال التجارية الدولية. وفيما يلي اقتباس من فصل «البعد العولمي (Global Dimension)»، من كتاب «إدارة المبيعات Sales Management» ضمن سلسة الوجيز في....)، ويدرج الخيارات الرئيسية في تنظيم العمليات الدولية.

تسويق الصادرات

وتعني هذه العملية بيع البضائع للعملاء في الخارج انطلاقاً من السوق المحلية، ويستلزم هذا أساساً، عملية الشحن الفعلية للبضائع عبر كافة أنحاء العالم. ويمكن للمؤسسة نفسها أن تقوم بتلك العملية، وذلك مثلاً باستخدام أسطول الشاحنات الخاص بها لشحن البضائع إلى أوروبا أو خارجها. كما يمكن أن يكون تنفيذ هذه العملية بالاعتماد على شركات الشحن، سواء أكان الشحن عن طريق البر، أو البحر، أو الجو. صحيح أن القيام بهذا العمل يمكن أن يتم بدون أي مساعدة أو تدخل من السوق المستهدفة، وقد يتلقى القليل من هذه المساعدة، إلا أن عملية الشحن تعد مجالاً يتطلب معرفة متخصصة في أمور تتعلق بوثائق التصدير، والشحن، والتأمين، والرقابة على الائتمان، وغيرها من الأمور، فضلاً عن التسويق.

التصدير مع تواجد محلي

إن الشكل الذي يتخذه الحضور المحلي للمؤسسة في الخارج يؤثر بشكل واضح في الطريقة التي تعمل بها، وبالتالي يؤثر في طبيعة عملية التشغيل المتبعة. وربما تحتاج المؤسسة إلى بعض آليات التشغيل:

- **مكتب محلي خاص:** يعمل على الربط بين المؤسسة في الخارج

وبين الإدارة المركزية، ويقوم بتسيير مجموعة من الأمور التي ينبغي تنفيذها محلياً (والتي تختلف طريقة تنفيذها في الخارج عن الطريقة المعمول بها في البلد الأصلي)، كالإعلانات المحلية، أو الترتيبات اللازمة لخدمة العملاء مثلاً.

- **الوكلاء أو الموزعون**: وبمعنى آخر شركة محلية تتكلف بتنفيذ الأعمال المحلية والتسويق نيابة عن الإدارة المركزية. وقد تتخصص هذه الشركة، لنقل مثلاً، في بيع أجهزة وأدوات البناء، أو قد تتنوع مبيعاتها لتشمل مجموعة كاملة من المنتجات، حيث تقدم تشكيلة واسعة من المنتجات الصناعية والاستهلاكية وذلك على غرار مؤسسات كبار الموزعين والتي تعرف في بعض مناطق العالم باسم «المؤسسات التجارية (Trading Houses)». وتكون الترتيبات التجارية من هذا القبيل، أحياناً، حصرية على المؤسسات، مما يعني بأن المؤسسات الموزعة لمنتجات معينة، لن تقوم بتوزيع منتجات المصنعين المنافسين، وأحياناً أخرى قد لا تكون كذلك. وعلى الرغم من أن هذه المؤسسات الموزعة، في غالب الأحيان، تتلقى أجرها بناء على النتائج التي حققتها، غير أن ذلك لا يعني أن المسألة لا تعدو أن تكون عبارة عن إنشاء مؤسسات في الخارج ثم تركها تعتمد على ذاتها في مواصلة العمل. فنسبة نجاحها عادة ما تتأثر، بشكل مباشر، بمدى تفعيل الارتباط والدعم والتواصل بين الجهتين من قبل إدارة المؤسسة المركزية.

التسويق الدولي

ويعني مساهمة محلية أكبر في الأسواق الخارجية، حيث يتسع

نطاقه ليشمل ليس إنشاء الشركات التابعة في السوق الخارجية المستهدفة فحسب، بل تشمل أيضاً إقامة مشاريع مشتركة، وأيضاً التصنيع المحلي بالنسبة لبعض المؤسسات. وهنا تصبح التعقيدات أكبر حيث يجري، على سبيل المثال، استيراد مكوِّنات التصنيع من مختلف مناطق العالم، وتجميعها في مصنع رئيسي واحد أو في مصانع متفرقة، ثم يتم التوزيع والبيع عبر العديد من الأسواق بإعادة التصدير بعد ذلك. وتعد هذه العملية مسألة شائعة، على سبيل المثال، في مجال صناعة السيارات.

الترخيص

وقد لا يكون لدى المؤسسة المركزية هنا عمل تقوم به بصفة مستمرة. فهي تقوم ببيع حق إنتاج سلعة معينة لطرف آخر. وقد لا تشمل هذه الاتفاقية سوى قيام المؤسسة المركزية (المرخِّص) بتقديم المساعدة للمؤسسة المحلية (المرخَّص له) لإجراء مجموعة من العمليات الضرورية لتأسيس العمل والبدء فيه (بما في ذلك الوثائق الإدارية والمعدات الآلية)، إلا أن المؤسسة المحلية هي التي تبدأ بعد ذلك بمباشرة عملية التشغيل، وإجراءات العمل، والتسويق، ويكون الدفع على شكل عوائد نسبية يؤديها المرخَّص له للمرخِّص وغالباً ما تكون على أساس نسبة مئوية من الدخل الإجمالي للإنتاج المتحصل للمرخَّص له من المشروع.

كما أن هناك أساليب أخرى في المعاملات التجارية الدولية، وتتمثل على سبيل المثال في «حق الامتياز (franchising)»، والذي تشتهر به مؤسسات مثل «ماكدونالدز McDonald's» وهوليداي إن (Holiday Inn)»، غير أن هذا الأسلوب من المعاملات التجارية يمكن

استخدامه مع مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات. وتتمثل وظيفة الإدارة في اختيار الأساليب الملائمة واستخدامها، وربما أيضا في ابتكار أساليب جديدة. ولكن نجاح هذه الأساليب المختارة يتوقف على التخطيط لعميات تطبيقها وتشغيلها بشكل جيد.

أياً كانت الطريقة أو الطرق المعتمدة في تنظيم المشاريع القائمة في الدول الخارجية، فإنها تتطلب دعماً جيداً؛ والمقصود بالدعم «الجيد» هو الدعم الذي يتم تقديمه بطريقة ملائمة، ومتناسقة، ومنتظمة، وعادة ما يقصد به أيضاً الدعم الذي يتم تقديمه بشكل فردي، وأحياناً شخصي. فعلى سبيل المثال، لا يمكنك أن تقوم بتعيين وكلاء فحسب، ثم تتركهم يواصلون تسيير الاعمال دون أي تدخل منك؛ فهم يحتاجون إلى التزوُّد بالمعلومات، والتحفيز، وربما المساعدة، والتدريب، بل وحتى التدليل. ولدى الوقت والجهد المبذولين هنا أهمية كبيرة. بالإضافة إلى أن جميع هذه العمليات تحتاج إلى تخطيطها وتنسيقها مع كل الجوانب الأخرى في المؤسسة بشكل منسجم. على الرغم من التحديات التي تكمن في ممارسة الأعمال التجارية في الخارج، فإن حتى المؤسسات التجارية الصغيرة بوسعها أن تضم عنصراً من التجارة العالمية إلى أنشطتها وتجعله جديراً بالاهتمام، ومربحاً، ومفيداً؛ وذلك باتباع أساليب عديدة أخرى. وفيما يلي مثال يوضح هذه الفكرة:

عمليات التصدير المضمرة

إن لمحة سريعة عن الدورة التدريبية التي أجراها مؤلِّف هذا الكتاب

في جنوب شرق آسيا، تعطينا خير مثال على ذلك. حيث تبرز أن الخدمات، أو ما يسمى بعمليات التصدير المضمرة، تشكل أيضاً جزءاً من النشاط التجاري الدولي. وتشكل هذه الأنشطة نموذجاً مناسباً بالنسبة للمؤسسات التجارية الصغيرة أيضاً. فهي مزيج من الحس العملي التطبيقي، والذوق الشخصي. أولاً لأنها تعكس أن مسألة إجراء دورة تدريبية واحدة عدة مرات تعد مربحة أكثر من مجرد الاستمرار في تنظيم دورات مختلفة بشكل لا نهائي؛ ثانياً، إن إقامة الأعمال في الخارج وإيجاد عملاء جدد هناك يضيف المصداقية إلى العمل. ناهيك عن حب السفر، فلماذا تم اختيار دول جنوب شرق آسيا إذن؟ هناك عدة أسباب:

- تعد أكثر مناطق العالم جاذبية ومقصداً للعديد من الزوار للتمتع بطبيعتها الخلابة، خصوصاً خلال شهر تشرين الثاني/نوفمبر، المعروف ببرودته القارصة في بريطانيا؛
- انتشار اللغة الإنجليزية على نحو واسع (وإن كان انتشارها، لنقل، في سنغافورة يعد بدرجة أكبر من انتشارها في التايلاند مثَلاً)؛ و
- الإقبال على الخبرة الإنجليزية، بعد أن ترك التعليم باللغة الإنجليزية بصماته محلياً، وينطبق هذا الأمر بالتأكيد على التدريب أيضاً.

تكاليف السفر والإقامة معقولة.

لقد بدأ المشروع باجتماعات أُجريت وجهاً لوجه، وببدايات صغيرة كدورات تدريبية تجريبية لبعض المؤسسات الإدارية، ثم نما بعد

ذلك. وتم الحصول على العمل داخل الشركة أيضاً، وذلك عن طريق العناوين والمراسلات الأولى، حيث جاءت على شكل عروض تقديمية. وصارت بعض المشروعات تأتي بشكل منتظم، مع تكرار بعض الدورات التدريبية العمومية مرة أو مرتين كل عام.

إن الحفاظ على زخم نشاط المبيعات يعد أمراً حاسماً وأساسياً لتحقيق النجاح. وقد ثبت أن تنظيم العديد من الزيارات كل عام يكون أسهل من تنظيم زيارة لمرة واحدة. أما تنظيم ثلاث أو أربع زيارات فيعني أنه لم تكن هناك فترة طويلة بين كل زيارة والزيارة المقررة التي تلتها. وهكذا، قد استطاعت المناقشات التي جرت في إحدى الزيارات أن تؤدي إلى اتخاذ إجراءات عملية في الزيارة الموالية. ومع تنقل وسفر العديد من الأشخاص، إلى حد ما، فإن تردد الحضور كانت له نتيجة جيدة.

بالإضافة إلى ذلك، ونظراً لأن الحلقات الدراسية العمومية يتم تنظيمها مسبقاً بشكل مبكر جداً، فإن هذا يساعدنا على تحديد تاريخ «متى سنكون هناك»، مما يعطي إحساساً بالحضور المنتظم وبالالتزام، كما أنه يمثل مبدأً عملياً للموافقة على العمل داخل الشركة. وفيما يخص المشروعات الأكبر حجماً، فإن تكاليف السفر بالطائرة يتم دفعها من طرف العملاء، خاصةً إذا أرادوا حجز تاريخ محدد. ويمكن، وبشكل اختياري، ضخ بعض الإمدادات، على مستوى أقل، لتوفير بعض النفقات الداخلية أثناء الزيارة. وهكذا، فإن إجمالي الدخل يجب أن يكفي لدفع تكاليف السفر وترك هامش لا بأس به.

العناصر الأساسية اللازمة للنجاح

- **جودة الخدمات:** إن الدورات التدريبية في مجال خدمة العملاء يتم إعطاؤها من منطلق دولي، فلا ينتظر منها بالتالي أن تعكس كل فرق من الفروق الجزئية الموجودة في أوضاع السوق المحلية. إلا أن هذه الدورات يجب أن تعكس الاختلافات الرئيسية الواردة وأن يتم تقديمها من قِبَل من لديهم معرفة ودراية بالمنطقة (فضلاً عن أنها يجب أن تتضمن برامج جيدة وعملية).

- **الاستمرارية:** يعد البقاء على اتصال مباشر مع العالم الخارجي وبصورة منتظمة أمراً حيوياً، «فالبعيد عن العين بعيد عن القلب» لذا يجب اتخاذ خطوات تخلق تواصلاً مستمراً.

- **الحد من التعقيد:** على الرغم من أن البقاء على اتصال مباشر بالعالم الخارجي لم يعد أمراً بالغ الصعوبة، خصوصاً بفضل التكنولوجيا الحديثة، فإن الجهود المبذولة الواضحة للحد من أي صعوبات واردة ولتفعيل العلاقات، على الرغم من بعد المسافة، تلقى كل تقدير. وكذلك الأمر بالنسبة لمختلف الوسائل المفيدة التي توفر خدمات في مجال التواصل تفوق احتياجاتنا الماسة.

- **الأولوية:** إن الشيء الذي ما زلنا في حاجة إليه هو الالتزام...، فصحيح أن العملاء يميلون إلى الاعتقاد بأن مؤسستك ليس لها صلة بمنطقتهم، وبأن العميل لا يحظى باهتمام كبير، إلا أنه يمكن استخدام جميع عناصر العوامل الأخرى للتصدي لوجهة النظر هذه.

- **فهم طبيعة الأعمال وطرق العمل في السوق المستهدفة:** وينعكس هذا على أشياء كثيرة، إلا أن مثالاً واحداً يكفي لتحديد الفكرة. هناك نفور من نوع الأشخاص المتحدثين العباقرة الذين لا يعتزمون الزيارة بانتظام (مع أن هذا الأمر لا يشكل أهمية) ثم يمضون بعد ذلك، على سبيل المثال، في الاستهلاك المفرط والرفع من فواتير الفنادق. إن التسامح في الأشياء التي تخلق صعوبات (مثل تردد الحكومة الماليزية في إعطاء إجازة رأس السنة لغاية خمس دقائق قبل منتصف ليلة 31 كانون الأول / ديسمبر، وهذه ليست مبالغة) قد يكون أيضاً أمراً ضرورياً.

وانطلاقاً من تحليل الأمور بهذه الطريقة، فإن التخطيط يتعين عليه أن يعكس كل هذه الأمور. ومن ثم فإن عملية وضع خطة ينبغي أن تسمح بالوقت الكافي لبناء وعي كامل بالعوامل المحلية للسوق المستهدفة (ومراقبة الأمور على أرض الواقع يجب أن يضيف أمثلة جديدة). وفضلاً عن ذلك، فإن طريقة الاتصال ينبغي أن تكون سريعة وفعالة، وينبغي أن يتم التخطيط للوقت ضمن أولويات الأعمال لضمان توفر ماتتطلبه عمليات التواصل من تناسق ومصداقية واستمرارية.

إن الاستراتيجيات تتطور حسب مجموعة كمية الوقت الضرورية للعمل في المنطقة. ويرتبط ذلك ببيع الدورات العامة مقدماً، وسلسلة من الزيارات المنتظمة ثم الترشيحات. والجدول يجب أن يناسب كلا الطرفين. فعلى سبيل المثال، هناك محاولات قليلة لاستخدام الجدول الزمني لدورات دراسية في سنغافورة حول السنة الصينية الجديدة، لكن يعد شهر آب / أغسطس (والذي يمكن

أن يكون فترة ركود في المملكة المتحدة بسبب العطل) فترة جيدة. وقد اختلفت المراكز مع مرور الوقت، فمشاركة جديدة واحدة، لنقل مثلاً، في «جاكرتا» أو «بورنيو» ستؤدي إلى مزيد من المهام والالتزامات، لتي يتم أخذها بعين الاعتبار منذ أول زيارة، ثم يتم إدراجها وربطها مع الجدول القديم.

إن وجود عناصر خارجية في عملية دمج الأنشطة التجارية، هي مسألة بالتأكيد، تجعل التخطيط عملية أكثر تعقيداً. ولكن بعض جوانب هذه المسألة جاءت مناسبة تماماً مع الأعمال الأساسية لمؤسسة، وجلبت معها التزامات مثيرة للاهتمام وفرص مربحة على مدى سنوات عديدة.

موجز

لا بد من وضع تقييم للأسواق الخارجية بالطريقة الصحيحة، وفيما يلي الخطوط الرئيسية لتنفيذ ذلك:

- لا بد من بذل مجهود في الاستطلاع حول الأسواق لمعرفة إمكاناتها ومدى فاعليتها؛
- يجب فهم الاختلافات الموجودة بين الأسواق، وعدم الاعتقاد بأن ثمة تشابه بين سوق وأخرى؛
- ضرورة البقاء على تواصل مع الأسواق، وتوفير جودة الخدمات، ومباشرة الأعمال على أرض الواقع وعدم الاكتفاء بالقيام بكل شيء عن بعد؛
- عدم تكليف النفس فوق طاقتها. ربما لا يكون في الاستطاعة

التعامل مع جميع الأسواق العالمية؛ إلا أن بضعة أسواق مختارة قد تكفي لتحقيق أرباحاً إضافية مجدية؛ و

- ضرورة التخطيط بعناية، والتأكد من وجود توافق بين المخططات الخاصة بالأعمال التجارية الداخلية والمخططات الأخرى المتصلة بالأعمال الخارجية.

06

آخر المستجدات

- بيانات رسالة المؤسسة
- المبادئ الأساسية للتخطيط
- الدمج بين خطط الأعمال
- الخطة الترويجية
- ما الذي تحتاج دمجه في خطتك؟
- الخطط التسويقية
- عنصر الضبط
- موجز

«قد تكون عملية التخطيط أكثر أهمية من الخطط نفسها التي تنجم عنها... يجب على المسؤولين أن يتدبروا الأحداث بعد وحال وقوعها وكذلك ما قد يقع منها مستقبلاً وأن يحددوا الأهداف التى يجب أن تكون جلية وواضحة للجميع وأن يكون التحرك قدماً نحو تحقيقها موضع قياس ودراسة وأن يتخذ الإجراء اللازم لتصحيح الأوضاع إذا تعذر بلوغ تلك الأهداف، وعليه يصبح التخطيط جزءاً حيوياً وجوهرياً في منظومة الإدارة الناجحة»

فيليب كوتلر «Philip Kotler»، عالم تسويق أمريكي

لقد كان الاعتقاد سائداً بأن التخطيط لا يعدو أن يكون مجرد عملية لطرح التوقعات، وأنه لا يكون مجزياً إلا إذا جاءت التوقعات حتمية. ولكن الحقيقة مختلفة، وعملية التخطيط هي، بطبيعة الحال، مسألة أكبر من ذلك بكثير. ولقد تم التطرق إلى الأسباب التي تجعل من هذه العملية مسألة مفيدة، بل وضرورية أيضاً، في الفصل رقم 2. وفي الفصل رقم 3، تمت مناقشة التغييرات التي تجعلها جديرة بالاهتمام، بل وتزيد من أهميتها. ونستعرض في هذا الفصل كيفية القيام بالعملية على أكمل وجه، وتنفيذها بأسلوب جيد وفعَّال، لضمان تطبيقها بشكل عملي داخل المؤسسة. وكما ورد في ما قاله فيليب كوتلر، أعلاه، فإن التخطيط يعد عنصراً أساسياً في وظيفة الإدارة. ويتعين على الخطة الفعالة أن تأخذ في الاعتبار الأمور التالية، وتضع موازنة فيما بينها:

○ احتياجات المؤسسة؛

- احتياجات الموظفين (وغيرهم ممن لديهم صلة بالمؤسسة، مثل المساهمين والشركاء)؛
- طلبات السوق والبيئة الخارجية؛
- أنشطة المنافسة، و
- مصادر المؤسسة وقدراتها.

وكنقطة انطلاقة يجب توفر رؤية واضحة وشاملة عن النشاط التجاري.

بيانات الرسالة

وهي عبارة عن بيانات تحريرية موجزة، وشمولية في الوقت ذاته، تشرح دور المؤسسة، وأغراضها، وأهدافها. ولا تكمن الأهمية الكبيرة هنا فقط في التوفر على بيان للرسالة فحسب، على الرغم مما يحمله هذا من ميزة كبيرة فيما يتعلق بالتواصل داخل المؤسسة، أو بين المؤسسة والمحيط الخارجي، ومن حيث تحفيز الموظفين، والعملاء، والمساهمين والشركاء؛ إذ تعطي بيانات الرسالة انطباعاً بأن الشركة تعي ما تفعل. بل إن الأهم من ذلك هو أن قدرة المؤسسة على إنشاء بيان للرسالة يعد أمراً حيوياً؛ لأنه قد يكون من المستحيل كتابة بيان تفصيلي بهذا الشكل بدون التفكير جلياً في المؤسسة، فإن لم تكن لديك بنود واضحة حول مجمل الأهداف التي تحاول الوصول إليها، كيف ستتمكن من وضع خطة مفصلة؟

لا يمكن اعتبار بيانات الرسالة كعلاج للمعضلات، وإنما هي بمثابة وسيلة مفيدة لتحقيق غاية ما. وإعداد بيان للرسالة هو الخطوة الأولى اللازمة لتحقيق الغاية الإجمالية من التخطيط. وفي حال تحويله إلى بيان للعلاقات العامة فإن ذلك يقلل من قيمته.

صحيح أنه، في هذه الحالة، قد يبدو بالنسبة للمؤسسة على أنه شيء جيد، إلا أن فائدته بالنسبة للأغراض التخطيطية تصير أقل. وتحديداً، فإن بيانات الرسالة يجب أن تقوم بما يلي:

- تعريف نوع نشاط العمل الخاص بالمؤسسة؛
- تحديد أبعاد الأعمال التي تستثنيها الخطط الحالية؛
- التركيز على المستهلكين، وفئات معينة من العملاء، ومصالح العملاء؛
- ربط المصالح أصحاب الصلة المعنيين (مثل حاملي الأسهم والمالكين، وأخيراً وليس آخراً الموظفين)؛ و
- ذكر شيء ما عن ثقافة المؤسسة وقيمها (قد تكون هذه الأمور جانب هام من الصورة العامة المؤسسة، كما هو الحال مع الاتجاهات البيئية لمؤسسة «بودي شوب ـ Body Shop»).

ملاحظة: هنا نقطة هامة وهي أن بيان الرسالة ليس بياناً داخلياً، وإنما يجب أن يصف بالدرجة الأولى المؤسسة من حيث ارتباطاتها الخارجية وتواصلها مع الأسواق والعملاء.

المبادئ الأساسية للتخطيط

ينشأ التخطيط للأعمال أساساً انطلاقاً من خمسة أسئلة رئيسية. قد توهمنا هذه الأسئلة ببساطتها، غير أنها تعد الوسائل التي يمكن من خلالها تحديد عملية التخطيط للاعمال، وتوضيح الحكمة منها، وإبراز ما يجب فعله لإنجازها.

1. أين نحن الآن؟ والإجابة على هذا السؤال تحتاج إلى البحث والتحليل، ويطلق على هذه المسألة أحياناً، أيضاً، بـ «تحليل الوضع الحالي».
2. أين من المحتمل أن نكون (في وقت محدد من المستقبل)؟ هذا

هو الوضع الذي يتم تحديده بالتنبؤ، سواء باعتماد التخمين الذكي، أو باستخدام نظام متطور على شاكلة تحليل الانحدار أو غيره من أنظمة التحليل.

3. أين نريد أن نكون؟ وهو عبارة عن تحديد للأهداف التي تريد بلوغها، وتحديد النطاق الزمني لذلك.

4. كيف نصل إلى أهدافنا؟ ويتصل هذا، تحديداً، بالأهداف التي رسمتها، ويحدد الاستراتيجيات التي ستستخدمها لوصول إليها؛ وهذا هو ما يمثل خطة العمل.

5. كيف نعرف ما إذا كنا نسير في المسار الصحيح، وفي نهاية المطاف كيف نعرف متى تم الوصول إلى هناك؟ وهذا يعكس الحاجة إلى مراقبة إدارية، وإلى نظم التحكم. كما أنه يعكس الواقع أيضاً، إذ لا يمكن لأي خطة أن تصف ما سيحدث بشكل كامل ودقيق. صحيح أن الخطة يتم تصميمها لتكون دقيقة قدر الإمكان، وإذا تمكنت من إنجازها، فذاك أمر جيد، إلا أنها في الأصل هي أشبه بخريطة الطرق وليست وسيلة لتضييق الخناق. فلا ينبغي للخطة أن تقيدك بمسار عمل واحد، وإنما تساعدك وتسمح لك باتخاذ إجراءات لتعديل وضبط الأمور. إن خطة العمل تعتبر بمثابة خريطة الطرق، حيث قد يمكنك من خلالها تحديد المسار المثالي بالنسبة لك، ولكنها أيضاً تساعدك على إيجاد بدائل في حالة ما لم تسر الأمور بالضبط كما تم تحديدها في الخطة (إذا وقع اختيارك على طريق تجري فيها إصلاحات طرقية، على سبيل المثال).

سنقوم الآن بتناول هذه العملية من الناحية الفعلية؛ وهذا يحتاج إلى منهجية واضحة ومحددة، ومنظمة. وتعد السلسلة التالية من العناوين الفرعية، أجزاء من المنهجية الكلية، والتي تجسد عناصر

تعد حالياً هي القضايا الرئيسية. وقد تم إعدادها لكي تكون دليلاً عملياً جيداً، وأخيراً وليس آخراً، لكي تبين الطريقة الإدارية لتناولها، ومن ثم إدراج نماذج بسيطة من الاستمارات لتوضيح كيفية تنظيم الصياغة الفعلية للخطة.

ملاحظة: على الرغم من أن الجوانب الأساسية تعد مشتركة وشائعة، إلا أن تفاصيل ما يتعين على كل فرد القيام به يجب أن يتم تكييفها مع المؤسسة لتتناسب مع وضعيتها.

الدمج بين خطط الأعمال

عند وضع خطة ما للأعمال، فعادة ما يفترض في القائمين بالتخطيط أن يكونوا على دراية بالأسواق التي يعملون فيها، وأن تكون لديهم أهداف تسويقية واضحة، وأن تكون لديهم سلطة الترخيص أو التوصية باتخاذ إجراءات تتناسب مع مستويات التكاليف المتفق عليها.

وينبغي على جميع الشركات أن تكون لها أهداف مالية يتم توضيحها في شكل الميزانيات للعوائد والنفقات (انظر الشكل رقم 6.1)، وتتمثل المهمة الأولي في إرسال مذكرة لهم. وهناك إشارة للجوانب المالية مرة أخرى في الفصل 7.

ولكن بما أن المبيعات والأرباح لا يمكن تحقيقها إلا من خلال عملاء الأسواق التي يقع عليها اختيارنا، فإن المهمة الأولى لا بد أن تكون هي تحويل الأهداف المالية إلى أهداف تسويقية. ويتعين على هذه الأهداف التسويقية أن تكون بمثابة إجابة على السؤال التالي: «ما هي النتائج التي يجب التوصل إليها في الأسواق لتحقيق الهدف المالي المطلوب؟

ولا يمكن التوصل إلى إجابات كافية بهذا الخصوص إلا بالنظر في تحليلين متداخلين.

النموذج رقم 1: الأهداف المالية		
النتائج المالية		
الدخل (بحسب المنتج)	الفعلي للسنة الماضية	خطة السنة القادمة
أ		
ب		
ج		
د		
الإجمالي		
التكاليف		
الأرباح		
ملاحظات		

الشكل 1.6 النموذج 1.

النموذج 2: نقاط القوة والضعف

الشركة	
نقاط القوة	نقاط الضعف
الإجراء:	

الشكل 2.6 النموذج 2.

- ما هي الفرص والتهديدات التي ستكون قائمة؟
- ما هي نقاط القوة ونقاط الضعف في الشركة؟

إن هذين المحورين معاً يشكلان ما يسمى بتحليل «سووت ـ SWOT» (نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات). تظهر المزيد من التفاصيل عن هذا الموضوع في الفصل رقم 8. ولا يعني هذا كله سوى إلقاء نظرة متمعنة وموضوعية على الأمور الداخلية والخارجية للشركة، وذلك قبل وضع المزيد من التفاصيل في الخطة.

يمكنك الشكلين 2.6 و3.6، والنموذجين 2 و3 من إدراج بعض الملاحظات تحت هذين المحورين.

وتبين القائمة أدناه أمثلة على النوع من الأسئلة الذي ينبغي طرحه (وتظهر هذه الأسئلة أيضاً، في شكل مختلف، في الفصل رقم 8).

فرص الأسواق وتهديداتها

ماذا نعرف عن السوق الذي نتعامل معه؟

- ما مدى اتساعه (كم عدد العملاء المرتقبين)؟
- ماذا يشترون حالياً؟
- كم تبلغ قيمة مشترياتهم (أي الاستهلاك السنوي/ الشهري على سبيل المثال).
- ما مدى تكرارهم لعملية الشراء (أي تردد عملية الشراء)؟
- ممن يشترون؟

- كيف يجدون/ يحددون موضع الموردين المرتقبين؟

ما هو انطباع العملاء حول السوق؟

- لماذا يقومون بعملية الشراء؟ ولماذا يقومون بها بطريقتهم؟
- ما هو انطباعهم فيما يتعلق بالمنتج/ الخدمة (مثلاً القيمة الجيدة، وارتفاع السعر)؟
- ما هو انطباعهم حول خدمة الموردين؟

كيف يستفيد السوق من عملية التنافس؟

- من هم المنافسين المباشرين/ غير المباشرين لنا؟
- ما هي نقاط القوة والضعف لديهم؟

ما هي الاتجاهات؟

- هل السوق في حالة نمو أم تقلص، هل متغير، أم تتم إعادة هيكلته، وأيا كانت الحالة، فكيف هو رد فعل الجهات المنافسة؟

وبالتالي، إذا توفرت معلومات جيدة حول كيفية وسبب شراء الناس، قد يسمح ذلك بأن تكون طريق المبيعات أفضل من المنافسين، وبالتالي تمثل ذلك فرصة للشركة (مما يرتبط بالقوة الداخلية).

وهكذا، وعلى سبيل المثال، فإن الحصول على معلومات جيدة حول سبب شراء الناس والطريقة التي يشترون بها، قد يساعد على نهج وسائل أفضل لتحسين المبيعات بشكل يفوق المنافسين؛ ويشكل بالتالي فرصة (متصلة بنقاط القوة الداخلية). وفي المقابل، فإن خطط التنمية الخاصة بالمنافسين قد تمثل تهديداً.

النموذج 3: الفرص والتهديدات

السوق الفرص التهديدات
الإجراء:

الشكل 3.6 النموذج 3.

نقاط القوة والضعف الداخلية

ما هي قاعدة العملاء الخاصة بنا؟

- مع من نتعامل معه (حسب الحجم، والموقع، والصناعة، وغيرها)؟
- ما هو مزيج العميل (مثلاً ما هي الفئة الأكثر أهمية)؟
- هل يتزايد حجم فئات العملاء التابعة لنا، أم يتناقص؟
- ما مدى اعتمادنا على أكبر فئة من عملائنا؟

تشكيلة المنتجات / الخدمات

- هل تعكس احتياجات السوق بدقة؟
- كيف يمكن مقارنتها مع احتياجات المنافسين؟
- هل هي ضيقة للغاية، أم أنها واسعة جداً أكثر من اللازم؟

الأسعار / سياسة تحديد الأسعار

- كيف نحدد السعر؟
- هل أسعارنا تنافسية؟
- هل يرى العملاء بأننا نقدم القيمة مقابل السعر؟

ترويج المبيعات والبيع

- مع من نتواصل الذي نتصل به، وما مدى تكرار ذلك، وما هي طريقتنا في ذلك؟
- ماذا يعرفون عنا، وما هو شعورهم تجاهنا؟

- هل نبيع التشكيلة؟
- هل يوفر القائمين على توصيل المبيعات خدمة جيدة؟

العوامل الداخلية

- هل يساعد التخطيط الذي نقوم به في الأعمال؟
- هل المسؤولية الفردية محددة بشكل جيد؟
- هل نضع معايير وأهداف ملائمة، وهل نضع مقاييس ومراقبة لتحسين الأداء؟

يوجد هنا أكثر مما يمكن تذكره، ومن المفيد التعمق في الموضوع وتدوين بعض الملاحظات التي قد تؤثر على العمل.

وهناك أكثر مما يمكن تذكره أو وضعه في الاعتبار، ويعد التفكير في الموضوع بتعمق، وتسجيل بعض الملاحظات التي قد تؤثر في الإجراءات الفعلية، أمراً مجدياً. يقوم الشكل رقم 4.6 بوضع صلة بين الأهداف والاستراتيجيات.

الأهداف والاستراتيجيات

والخطوة التالية هي تحويل الأهداف المالية إلى أهداف تسويقية تأخذ تحليل «سووت (نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص) في الاعتبار، ثم يتم بعد ذلك، ومع أخذ بالحسبان الأهداف، تحديد الاستراتيجيات التي يمكن اتباعها. ويعد الفرق بين الأهداف والاستراتيجيات، والتعريف الدقيق الوارد لهما هنا أمراً أساسياً:

النموذج 4: الأهداف والاستراتيجيات
الأهداف
الاستراتيجيات

الشكل 4.6 النموذج 4.

- الهدف هو النتيجة المرجوة في السوق؛ و
- الاستراتيجية هي طريقة العمل المستخدمة للوصول إلى هذه النتيجة.

دعنا نتناول ذلك خطوة خطوة. فبدون أهداف، من المستحيل التركيز ووضع أي نشاطات تكتيكية تبعاً للأولوية.. ومع ذلك فإن الخيارات الرئيسية المتاحة لنا في الأهداف التسويقية ربما تقتصر على ستة أهداف:

1. زيادة حصة السوق. ويمكن تحقيق ذلك في السوق الراكدة، بواسطة «البيع المكتسب» أو الفوز بأعمال تجارية من المنافسين.
2. توسيع الأسواق القائمة/الحالية. ويركز هذا الهدف على بيع تشكيلة المنتجات/ الخدمات بالكامل إلى العملاء الحاليين والأسواق القائمة. ويفترض في هذه الحالة أن يكون أيضاً هناك تعاون قوي جدّاً بين أولئك الذين لهم صلة بمختلف جوانب الأعمال.
3. تطوير منتجات/ خدمات جديدة للأسواق القائمة. يمكن أن يتضمن هذا الهدف التسويقي مجرد إضافة بعض التعديلات أو التحسينات على المنتجات/ الخدمات الموجودة أو طرح منتوجات جديدة كلياً.
4. إيجاد أسواق جديدة للمنتجات/ الخدمات القائمة. وتعتبر هذه المسألة أكثر جاذبية، وأقل عرضة للخطر، من بعض الخيارات الأخرى؛ غير أنها تعد محدودة، خصوصاً في بعض مجالات الخدمة التي تتم فيها تلبية الطلب منذ البداية.

5. تطوير منتجات/ خدمات جديدة في أسواق جديدة. يعتبر هذا مثال على التشكيل الحقيقي. وعادة ما يحمل هذا الهدف أعلى مستوى من المخاطرة من بين جميع الأهداف التسويقية، لدرجة أن العديد من الشركات لا تفكر في مثل هذه الأهداف. غير أن بعض الضغوط المستقبلية قد تفرض إعادة تقييم لهذا الموقف، وذلك من أجل للحفاظ على فريق جيد من الموظفين.

6. تحسين ربحية عمليات التشغيل القائمة. عندما تكون فرص النمو محدودة، يجب على العديد من الشركات أن تسعى إلى جلب عوائد أعلى بواسطة الرفع من الانتاجية مع تخفيض أكبر في تكلفة عمليات التشغيل الخاصة بها؛ وذلك على المدى القصير.

من خلال تحليل الفرص والتهديدات في السوق والتقييم الداخلي لنقاط القوة والضعف، نستطيع اختيار الأهداف التسويقية التي ستحقق الأهداف المالية على نحو أفضل بالنسبة لفترة التخطيط.

وبعد ذلك، يجب أن تكون الأهداف مرتبطة بالاستراتيجيات، فالغرض من الاستراتيجية هو التركيز على الجهد وتنسيق الأعمال، واستغلال نقاط القوة المحددة مسبقاً للمؤسسة. وكنتيجة طبيعية، يرجع الغرض من الاستراتيجية أيضاً إلى تجنب هدر موارد المؤسسة في نشاطات هامشية وغير منتجة. ومن الواضح أن الأهداف المختلفة ستتطلب استراتيجيات مختلفة تماماً. ويمكن إدراج المسألتين على النحو التالي:

الجدول رقم 1.6: البدائل الاستراتيجية للأهداف التسويقية

الأهداف التسويقية	بعض البدائل الإستراتيجية
زيادة حصة السوق القائمة	التجزئة التسويقية وتركز الموارد حول قطاعات مختارة ـ تطوير طرق استخدام المنتجات / الخدمات وتوسيع نطاق التشكيلة الإنتاجية ـ إدراج الأسماء المسجلة للتشكيلة الإنتاجية لدى المؤسسة في قطاعات مختلفة.
توسيع نطاق الأسواق القائمة	الزيادة في تردد الشراء لدى العملاء ـ زيادة طرق استخدام المنتجات / الخدمات (في استعمالات أخرى) ـ فتح فروع جديدة.
تطوير أسواق جديدة للمنتجات / الخدمات القائمة	توسيع نطاق التشكيلة القطاعات التي يتم التعامل معها حالياً ـ توسيع السوق خارج الدولة.
طرح منتجات /خدمات جديدة في أسواق جديدة	التنوع عن طريق الشراء / الاستيلاء ـ التوسع التكنولوجي ـ استغلال الموارد والمهارات الموجودة داخل المؤسسة.
الزيادة في ربحية الأعمال القائمة	تحسين المجموعة الكاملة للمنتجات / الخدمات المقدمة لكل حساب ـ مراجعة الحسابات التسويقة وتحليل الإنتاجية ـ الحد من تشكيلة المنتجات / الخدمات.

ليس من الضروري أن يكون ثمة تضارب في الاختيار بين الإستراتيجيات. فغالباً ما يكون للمزج بين استراتيجيات مختلفة تأثير قوي على خطط التسويق. إلا أن الخطر الأكبر في مرحلة اختيار الاستراتيجيات الملائمة هو أننا قد نندفع نحو الإغراء بتبني طرق عمل عديدة أكثر من اللازم. ويقلص مثل هذا الخطأ من كفاءة الإدارة ويعيق دون الالتزام ببذل أقصى جهد في تطوير طرق العمل الأساسية والأكثر أهمية. إن عملية التخطيط، وخاصة ما يتصل منها بالسوق بشكل مباشر، ينبغي عليها أن تبدأ بمحاولة شاملة

ومبتكرة لاختيار الجهة الأنسب لتركيز كافة مجهودات المؤسسة التسويقية عليها. إن اتخاذ القرار بالتركيز على شيء معين تتبعه الخطط التسويقية التكتيكية التي يجب اتباعها فيما يتعلق بالخدمات/ المنتجات التي سيتم عرضها، وأسعار تكلفتها، وإجراءات البيع وترويج المبيعات لتوصيلها إلى الأسواق المختارة.

المنتجات/ الخدمات والأسعار

باستخدام النموذج رقم 5 (الشكل رقم 5.6)، سننتقل إلى المنتجات/ الخدمات والأسعار. فيما يتعلق بهذا الجانب، هناك عوامل يجب أخذها بعين الاعتبار، مثل دورة حياة المنتج ومكانته، وهو ما يشكل الهدف من هذا العمل. وبالتالي فنحن نحتاج إلى شيء ما يدفع إلى التفكير المستمر فيما يتعلق بالمسألتين. إن المنتجات في حاجة إلى تعديل وتحديث، ولا بد أن تبقى مواكبة لاحتياجات السوق؛ وكذلك الحال بالنسبة للخدمات.

ينبغي مراقبة الأسعار باستمرار، من أجل الربحية والتنافسية؛ ولا يجب أن تصبح هذه القرارات مجرد صيغ قوانين. وقد تصبح شركة صغيرة قادرة على الفوز بالميزة التنافسية بمجرد استخدام الأسعار، وذلك لعدم اعتمادها على إجراءات صنع قرار مطولة. (لقد شاهدت مرة محطة بنزين مستقلة تنافس بشكل ناجح جداً مجموعة كبيرة باستخدام السعر، حيث قاموا بتحديد السعر في دقيقتين، في حين استغرقت المسألة أسبوعين بالنسبة لمنافسهم الكبير للاتصال بالمكتب الرئيسي قبل أن يتمكنوا من إجراء تغيير في السعر).

فيما يتعلق بالمنتجات/ الخدمات، يجب التفكير على نحو خاص في أنه:

- قد تبقى المنتجات/ الخدمات المطورة لفترة طويلة والمعروفة جيداً كما كانت منذ سنوات من حيث المبدأ، ولكن سيتعين عليها أن تتغير من حيث التفاصيل لتلائم احتياجات العملاء المتغيرة؛
- قد يكون من الضروري تطوير منتجات/خدمات جديدة، سواء لتلبية احتياجات العملاء الجديدة أو لإبعاد المنافسين الذين يجدون في ذلك وسيلة لاكتساب المزيد من الأرباح؛
- ربما تكون هناك فرص لتقديم مجموعة من بدائل الأسعار المختلفة لعملاء مختلفين وفي حالات مختلفة؛ و
- قد تجبر الظروف الاقتصادية القاسية عملاء المؤسسات على السعي وراء تحسينات في الإنتاجية في كل جوانب الأعمال، بحيث يصبح هذا التحسن مطلوباً أكثر، ولكن نفس الضغوط تنتج أيضاً فرصاً جديدة؛

وفيما يتعلق بالأسعار، ينبغي عليك أن تطرح الأسئلة التالية:

- ما مدى معرفة العملاء بالأسعار ـ المستويات الحقيقية والأسعار بالساعة (مثل خدمة السيارات)؟
- ماهو انطباعهم حول الأسعار؟ هل يمثل السعر الأعلى، على سبيل المثال، في نظرهم جودة أعلى، أم أنهم يرون السعر على أنه عامل للسلعة، بدون تفضيل بين الشركات؟
- هل هناك «حدود للسعر» في نظر العميل، والتي يجب علينا عدم تجاوزها عند وضع أي تسعيرة (مثل 100£ استرليني أو 10.000£ استرليني)؟

النموذج رقم 5: المنتجات والأسعار

المنتجات دون تغيير:	
تعديلات على المنتجات القائمة	
المنتجات	الإجراء/التوقيت
المنتجات الجديدة	
المنتجات	الإجراء/التوقيت
المنتجات الملغية	
المنتجات	الإجراء
السعر	
المنتجات	الإجراء

الشكل 5.6 النموذج 5.

○ إلى أي حد يمكننا وضع الأسعار بشكل مختلف بناء على السمعة المأخوذة والمقبولة لدى عملائنا التي نتمتع بها؟

يعد السعر جانب حيوي بالنسبة للمزيج التسويقي، ويحصل هذا الجانب على اهتمام قليل جداً فيما يخص التحليل. وغالباً جداً ما يكون القرار الذي يتم اتخاذه بهذا الشأن هو مجرد مواكبة المنافسة أو العمل انطلاقاً من مبدأ إضافة نسبة ربح إلى التكلفة الإجمالية. في الواقع، ينبغي للسعر أن يعكس السياسة العامة للمستوى الاستراتيجي، وأن يُظهِر المرونة الإبداعية على المستوى التكتيكي، وأن يتوقف صعوده أو هبوطه على التهديد أو الفرصة.

الخطة الترويجية

تحتاج الأنشطة الترويجية الناجحة أن تكون معتمدة على عملية الأداء والمراجعة المستمرة، ويتطلب إعداد وتنفيذ استراتيجية ترويجية شاملة الوقت والمهارة واتباع منهجية منظمة. ويعد هذا، بشكل أساسي، جزءاً مهماً من الخطة، كما يشكل مثالاً جيداً للتفاصيل التي ينبغي أن ترتكز عليها مختلف أقسام الخطة الأخرى.

تتضمن قائمة التدقيق التالية 12 نقطة أساسية ستُفحص بعد ذلك بمزيد من التفصيل، حيث ستُدرس تحت خمس عناوين متسلسلة.

توضح القائمة أدناه 12 نقطة رئيسية، سيتم بعد ذلك دراستها بمزيد من التفاصيل. حيث سيتم إدراجها تحت خمسة عناوين رئيسية متتابعة.

- تحليل السوق وتحديد الحاجة الصحيحة بشكل واضح.
- التأكد من أن الحاجة حقيقية وليس وهمية، وأن دعمها شيء ضروري.
- وضع التكتيكات التي تنوي اتباعها، على أساس أنه من المحتمل أن تكون ذات تكلفة معقولة.
- تحديد أهداف واضحة ودقيقة.

تحليل التكتيكات المتوفرة، مع أخذ العوامل الأساسية التالية بعين الاعتبار:

- السوق؛
- العملاء المستهدفين؛
- المنتجات/ الخدمات المعروضة؛ و
- تنظيم/ موارد الشركة.

- اختيار مزيج من التكتيكات لاستخدامها.
- مراجعة ميزانيتك لضمان توفر موارد مالية.
- إعداد خطة عملية مكتوبة.
- مناقشة الخطة العملية مع كل المعنيين بالأمر، والاتفاق عليها، والحصول على قرار الإدارة لمباشرة العمل بها.
- إبلاغ كل أولئك المشاركين في تنفيذ الحملة الإعلانية بالتفاصيل، والتأكد من فهمهم التام لما يتوجب عليهم فعله ومتى عليهم ذلك.

- تنفيذ الحملة، وضمان الحصول على آراء وملاحظات مستمرة تحمل معلومات ضرورية لمراقبة الأداء.
- تحليل النتائج، وإظهار ما حدث بالضبط، والعوامل التي أثرت على النتائج (إن وجدت) وما هي تكلفتها.

1. تحليل احتياجات الشركة

إن ما يشكل الصعوبة الأساسية في هذه المرحلة التحليلية ليس هو مسألة تحديد الحاجة في حد ذاتها، وإنما تكمن الصعوبة في التأكد من أن هذه الحاجة حقيقية وليست وهمية.

ويمكن أن يأتي تحديد الحاجة من:

- البحث الرسمي وغير الرسمي.
- التحقيق الخاص بالشركة
- موظفون محترفون
- طلبات السوق المعينة
- ملاحظات خاصة بك.

يعتبر تحليل كهذا جزءاً من المراجعة التسويقية الشاملة للتسويق (وتحليل القوة ـ والضعف والفرص ـ والتهديدات). ومن خلال الأنشطة الترويجية، يكون اهتمامنا متجه بشكل أساسي نحو إظهار العلاقة التبادلية بين فئات العملاء (أي نوع الشركة، المؤسسة/ الفرد) وبين المنتجات/ الخدمات، والأعمال التجارية (أي مشاريع جديدة، عملاء جدد، التوسع كازدياد وتيرة الشراء لدى العملاء القائمين. وغير ذلك). وقد يكون علينا تخطيط استراتيجيات مختلفة

للتأثير في مجالات محددة، على سبيل المثال ابتكار مبيعات لنوعية محددة من المؤسسات التجارية التي لم نتعامل معها من قبل.

حالما يتم تحديد الحاجة بشكل واضح، لا بد من التأكد من أن الوسائل التي تعتزم استخدامها لتنفيذ تلك الحاجة هي أكثر الوسائل ملائمة من حيث التكلفة. وبعد ذلك يمكن البدء في مرحلة التخطيط.

2. إعداد الخطة التشغيلية

يجب أن تكون المرحلة الأولى من إعداد أي خطة هي القياس الكمي للأهداف. هناك حاجة إلى وجود بيان واضح لما تريد تحقيقه بالضبط، حيث يتم تحديد ذلك بشكل دقيق قدر الإمكان في هذا البيان. إن تحديد هدف «تحسين العمل»، لا يعد أبداً طريقة دقيقة في صياغة الأهداف كما ينبغي؛ في حين أن الهدف الذي ينص على: «تحسين عدد المستهلكين الجدد الذين يشترون المنتج «أ» بنسبة 50% هذا العام»، يوضح للجميع ما المطلوب فعله بالضبط، ويبين قبل كل شيء كيفية قياس النجاح.

حالما يتم وضع الصيغة النهائية للهدف، يمكن اختيار العديد من التكتيكات. سوف يعتمد ذلك على عدد العوامل، بما في ذلك ما يلي:

السوق المتوفرة:

- ما هي طبيعتها؟
- هل هي نشيطة أم في فترة قليلة الحركة؟

- هل تركز اهتمامها على الأسعار؟ وإن كان كذلك، فكيف؟
- ما الذي تفعله المنافسة؟
- ما هي مواصفات العميل؟

فئة العملاء المستهدفة:

- أنواع الأشخاص/ المؤسسات؟
- ما هي عاداتهم الشرائية؟
- ما الذي يحفّز المشترين؟
- كيف هي استجابتهم الحالية للأنشطة الترويجية؟

المنتجات/ الخدمات المعروضة:

- ما هو أداءنا الحالي؟
- ما هي نقاط القوة ونقاط الضعف؟
- ما هو الدعم الترويجي الذي حصلت عليه في الماضي؟
- ما هي القدرة الإنتاجية المتوفرة؟
- صورة/ مواصفات السوق؟
- موقعها في الدورة الحياتية (بمعنى هل تعتبر جديدة ومثيرة للاهتمام أم أنها قديمة وكاسدة؟

تنظيم الشركة:

- ما هي مبيعاتنا ووسائلنا الترويجية الحالية؟

- هل ستتسبب بعض التكتيكات في صعوبات داخلية، مثل ما يتعلق بالإدارة أو الموارد؟
- هل دخلت الشركة في أي نشاط آخر قد يؤثر في ما نريد عمله أو ينقص منه؟

بعد الإجابة على هذه الأسئلة، قد يكون ثمة عدد من التكتيكات البديلة، وقد تكون جميعها مناسبة لتحقيق الهدف. يتوقف اختيار التكتيك الذي يجب استخدامه على الأقل تكلفة.

حالما يتم اتخاذ قرار بشأن التكتيكات، لا بد من صياغة التفاصيل على شكل خطة تشغيلية مكتوبة. دائماً ما يكون تدوين ذلك مجدياً، حتى بالنسبة للشركات الصغيرة. ولا ينبغي لهذه العملية أن تكون تمريناً عملياً يتم إنجازه مرة واحدة فقط، بل يجب أن يشكل في نهاية المطاف نموذجاً مرجعياً، يمكن تحديثه بشكل باستمرار، ليتم بالتالي وضع خطة للفترة القادمة. يعتبر التخطيط بهذه الطريقة عملية «متجددة»؛ لا بد أن تتضمن:

- معلومات عامة مثلاً عن سبب ضرورة الدعم الترويجي.
- الأهداف.
- مواصفات فئات العملاء المستهدفين.
- إشارة إلى تفاصيل حول المنتجات/ الخدمات.
- تفاصيل عن دعم إضافي عدا الذي انت بصدد التخطيط بشأنه، ربما الدعم الذي توفره مكاتب ذات صلة أو مختلف الموظفين.
- تفاصيل الميزانية؛ أي ما هي التكلفة التي تم تقديرها لهذا العمل؟

- تفاصيل تبين تماماً الكيفية التي سيتم بها تنفيذ الخطة.
- الضوابط، والمعايير، ووسائل الحصول على النتائج.
- خطة العمل أو جدول زمني لعرض الأعمال المطلوبة والوقت الذي ينبغي تنفيذها فيه ومن سيقوم بتنفيذها.

هناك مجموعة متنوعة من السبل التي تجعل عملية اتخاذ القرار بشأن الميزانية صحيحة أكثر، وذلك باستخدام المقارنة مع المنافسين على سبيل المثال، ومعايير النسب المئوية للإيرادات، وما إلى ذلك.

3. الاستعداد للتنفيذ

طالما أن خطة التشغيل تم وضعها بالشكل الصحيح، فإن عملية الإعداد للتنفيذ ستكون شكلية. ولا يمكن تحقيق ذلك إلا إذا تمت مناقشة خطة التشغيل، والاتفاق عليها مع جميع الأطراف المعنية بنشاط الدعم، وذلك قبل أن يكون اتخاذ أي إجراء عملي أمراً ضرورياً بفترة طويلة. قد يضمن لك ذلك اقتناء أفكار (أو تحديد المعوقات) من الجميع في الشركة، وبعضهم قد يفاجئك بملاحظاته البناءة.

ولا تنسَ، أيضاً، أنه إذا شعر كل أطراف المؤسسة بعملية إشراكهم في الأمر، فسيكون الجميع على استعداد للالتزام بالمسألة في المرحلة التالية.

4. التنفيذ

ثم يتوقف نجاح أو فشل النشاط الترويجي على مدى جودة التنفيذ،

شريطة أن يكون قد تم التخطيط له بدقة. وإن فعالية التنفيذ ستعتمد على مدى جودة تداول المعلومات داخل الشركة ثم ضبطها. وبالتالي فإن تفاصيل ما ينبغي القيام به يجب أن يتم تداولها بطريقة تجعلها مفهومة وواضحة للجميع. يجب إعداد أساليب فعالة للإشراف على التنفيذ وذلك للحصول على أقصى قدر ممكن من الملاحظات أثناء إجراء النشاط الترويجي. سيسمح ذلك بإجراء أي تعديلات ضرورية في أقرب فرصة.

5. تحليل النتائج

قد تنطوي أي حملة ترويجية على قدر كبير من وقت الموظفين، وغالباً ما تكون مكلفة من حيث تكلفة الفرصة البديلة. وهذا صحيح بغض النظر عن نفقات الجوانب الأخرى.

وبالتالي فإنك ستحتاج أن تعرف كيف يتم الأموال، وما هي الإنجازات التي تم تحقيقها من هذه النفقات. وإن دراسة النتائج التفصيلية لكل نموذج من نماذج النشاط الترويجي، ستوضح جيداً ما يلي:

- كيف كان الوضع قبل النشاط.
- ما الذي كنا نسعى إلى تحقيقه (الهدف)
- كيف صار الوضع بعد انتهاء النشاط الترويجي (وما هي الإنجازات التي حققناها).
- ما إذا ما كانت هناك أية عوامل خارج سيطرتنا والتي قد يكون لها تأثير على النتيجة، وما إذا كانت هذه العوامل (مثل: النشاط التنافسي، والتعديلات التشريعية)، وتأثيرها.

- ماذا يحدث في باقي السوق أو على الأقل لمنافسينا القريبين.
- في حالة عدم إجرائنا للعملية الترويجية، ماهي التأثيرات التي يمكن أن تحدث؟
- ماذا كانت الميزانية وكيف تم إنفاقها.

إن إجراء تحليل دقيق لما تم انجازه، وذلك على الأقل باعتباره جزءاً من التخطيط والدراسة لما ينبغي عمله في المرحلة المقبلة. وهذا ما ينبغي أن يحدث في دورة مستمرة.

لا يمكن تطبيق أي خطة للنشاط الترويجي بشكل منفرد، خصوصا دون ربطها بمراقبة المبيعات والخدمة على مدى فترة القيام بالعملية. ويجب التخطيط لذلك أيضاً، لذا فإن الخطة الترويجية تقوم، من خلال النموذج رقم 7 (الشكل رقم 7.6) وهو عبارة عن ملحق للنموذج رقم 6 (الشكل رقم 6.6)، بالتركيز على المبيعات.

هنا علينا أن نفكر في من سيفعل ماذا، وندرج ذلك في قائمة:

- ما هو المقدار الذي سيتم تحقيقه من البحث، ومتى، وكيف، ومن سيقوم بذلك؟
- من الذين سيتتبع المبادرات، وتبعاً لأي مقياس زمني؟
- ما هي المبيعات المستهدفة التي تعد ضرورية؟
- ما هو السجل الذي يجب الاحتفاظ به؟

صحيح أن وضع خطة منهجية وتسويقية قائمة على أسس ثابتة وتنفيذها ليس بالأمر السهل، وصحيح أنه ليس بالسهل ضمان

تهيئ جميع الموارد الاحتياطية والبشرية والمهارات والأنظمة لتحويل الأسواق المحتملة إلى نشاط تجاري فعلي، إلا أن التخطيط يعد بلا شك أمراً ضرورياً، إذ أنه، وفي حال إنجازه بنجاح، يوفر أرضية صلبة لضمان نجاح أعمالك، والأهم من هذا توسيع نطاقها.

(ملاحظة: يقوم أغلب الناس بالتخطيط، ويستخدمون الخطة الترويجية (الجدول رقم 6)، وتكون هذه الخطة أفضل عندما تكون على شكل تقويم زمني. فهذا يخلق خطة متجددة مثالية (حيث يقدم لك المخطط السنوي المستمر، في كل وقت، نظرة شاملة حول اثني عشر شهراً)، ثم سوف يتم تعبئة التفاصيل مع مرور الوقت. وهكذا ففي كانون الثاني/يناير، سيتم إدراج 99% من الأنشطة المخصصة، لنقل، للفترة ما بين كانون الثاني/يناير وآذار/مارس؛ في حين أن النصف فقط من الأنشطة يمكن إدراجه لنفس المرحلة المخصصة للجزء التالي من السنة. باستخدام رسم بياني كبير حائطي كبير يشمل الكثير من الفراغات، مع صياغة العناوين بشكل يناسب مؤسستك، سيتوفر لديك تخطيط عملي وأداة تطبيقية، كما سيسمح ذلك برؤية العلاقة بين نشاطات مختلفة من حيث الفترات الزمنية، من خلال نظرة سريعة).

وفي النهاية، قد يكون من المفيد وجود ورقة واحدة أخيرة، النموذج رقم 8 (الشكل 8.6)، يتم فيها وضع ملاحظات حول «قضايا أخرى».

وهذا يشير إلى أن بقية الخطة تتضمن عناصر أخرى تتصل بأعمال المؤسسة. فيما يلي بعض الأمثلة:

النموذج رقم 6: الخطة الترويجية

	الدعاية	الأنشطة الترويجية	العلاقات العالمة
كانون الثاني/يناير			
شباط/فبراير			
آذار/مارس			
نيسان/أبريل			
أيار/مايو			
حزيران/يونيو			
تموز/يوليو			
آب/أغسطس			
أيلول/سبتمبر			
تشرين الأول/أكتوبر			
تشرين الثاني/نوفمبر			
كانون الأول/ديسمبر			

الشكل 6.6 النموذج 6.

النموذج رقم 7: خطة المبيعات

خطة المبيعات

الأهداف المنفصلة	
الاسم	الهدف

الإجراء/التوقيت		
الإسم	الإجراء	التوقيت

الشكل 7.6 النموذج 7.

- هل تستلزم مبادرة المبيعات (والتي ربما تشمل عروضاً تقديمية) إجراء تدريب مقدماً؟
- هل عملية التوظيف في حاجة إلى بناء مهارات جديدة مطلوبة في المستقبل؟
- هل هناك حاجة إلى تغير بنية المؤسسة أو هيكلها التنظيمي (مثلاً توصيفات وظيفية جديدة)؟
- هل تحتاج الأنظمة/ الضوابط إلى تعديل؟

كما ذكرنا، فإن أي نشاط، وخصوصاً النشاطات المهمة والكبيرة، قد تحتاج إلى أن تكون الخطة الخاصة بها بمثابة جزء فرعي من خطة شاملة. يدرج الجدول أدناه المجالات الممكنة، ولكن عليك التفكير بشأن ما تحتاجه قبل وضع الصيغة النهائية لمحتوى الخطة.

ما الذي تحتاج دمجه في خطتك؟

العناوين قد تتضمن (دون أي ترتيب معين):

- المهام الإدارية، والهيكل، والتعاقب؛
- المسائل القانونية؛
- البحث والتطوير، وإطلاق منتجات جديدة؛
- إجراء تعديل على العلاقة مع المنافسين؛
- الإنتاج، ومراقبة الجودة، ومعدات رأسمالية؛
- نشاط الأفراد والموارد البشرية؛
- التدريب؛
- تكنولوجيا المعلومات؛
- تصميم.

إن احتاجت هذه المجالات، أو المزيد منها، إلى أن يكون لكل منها قسم خاص ضمن الخطة، فليكن ذلك.

تعتبر عملية التخطيط للأعمال، بكل مكوناتها، مسألة واسعة. ويمثل ما سبق أدنى مستوى في طريقة تناول هذه المسألة؛ ولا ينبغي لذلك أن يعفيك من القيام بالمزيد من التحليل (ومزيد من البحث)، لكن عليك بالتفكير ملياً قبل حذف فكرة أو إجراء يتضمنه أيٌّ من هذه المجالات المحددة. وإن الأساس السليم يجعل كل ما ورد في هذا الكتاب، مرجحاً أكثر لكي يكون متماسكاً.

ملاحظة: يجدر إبقاء الخطط الخاصة بمواصلة الأعمال القائمة منفصلة عن خطط المشاريع الجديدة (بينما يمكن، بالطبع، التأكد بأن تشغيل هذه الخطط يتم بطريقة مدمجة ومتكاملة.) التي يتم فيها بالطبع التأكد من عمل هذه القرارات بأسلوب مندمج ومتكامل.)؛ إذا ما تم تحقيق ذلك فقد يكون مبرراً لإضافة نماذج مخصصة إضافية خاصة بالمشاريع الجديدة.

الخطط التسويقية

إن جوهر الخطة الشاملة عادة ما يتم اعتباره الخطة التسويقية. على الرغم من كل شيء، إن معظم العائدات لا تأتي إلا من خارج المؤسسة، لذلك فإن كيفية التعامل مع الأسواق تعد أمراً بالغ الأهمية. ويجدر استخدام أسلوب مرجعي على غرار قائمة التدقيق، بحيث تتضمن ما ينبغي أن يفعله كل قسم فردي من أقسام الخطة؛ وأن تكون هناك نظرة عامة تحدد العناصر الأساسية التي يجب أن يحتوي عليها كل قسم، وتتضمن القضايا الرئيسية التي ينبغي تناولها. وكمثال على ذلك، فخطة التسويق عادة ما تشمل ما يلي:

النموذج رقم 8: قضايا أخرى

القضايا		
الإجراء الفعلي	من طرف من	الأجل المحدد للتنفيذ

الشكل 8.6 النموذج 8.

- بيان بالافتراضات الأساسية بخصوص التطورات المستقبلية المحتملة (على سبيل المثال، التغيرات الاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية، سواء على المدى الطويل أو القصير)؛
- مراجعة المبيعات السابقة (الدخل والربح) بأكبر قدر من التفصيل لكل منتج فردي، وللسوق، والجغرافيا، بل وحتى العملاء الأساسين، بالشكل الذي يفيد في المراجعة؛
- بيان بالجانب الخارجي من تحليل «سووت» (تحليل نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص)، وهو جانب الفرص والتهديدات؛
- تحليل لنقاط القوة والضعف في المؤسسة (الجانب الداخلي من تحليل «سووت» نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص)، من حيث العوامل المتعلقة مثلاً بالوسائل، والمهارات والموارد البشرية، الموارد المالية، وامتياز العملاء، وغير ذلك. كما ستكون المعلومات التنافسية الموازية لذلك مفيدة أيضاً هنا، وذلك بحسب درجة موثوقيتها؛
- بيان بالأهداف ذات المدى الطويل، والاستراتيجيات المستخدمة لتحقيقيها.
- بيان مفصل بأهداف واستراتيجيات العام المقبل؛ مع مراعاة كل المستويات الملائمة، بمعنى المنتج الفردي، والسوق، وعناصر من النشاط التسويقي؛
- خطة عمل محددة تقوم بجدولة ما سيتم القيام به، من طرف من، وكل حيثيات توقيت التنفيذ؛ ويحتاج هذا إلى التعامل بشكل منفصل مع كل عناصر التسويق المستخدمة (وهي العلاقات

العامة، والدعاية والترويج، والمبيعات، وغيرها؛ بالإضافة إلى تفاصيل عن كل واحدة من هذه العناصر). وعند هذه النقطة بالذات يحتاج النشاط إلى الارتباط بشكل محكم بالميزانيات والبيانات المالية؛

- نظرة مستقبلية إلى كيف ستحتاج خطة العام المقبل أن تقتبس من خطة هذا العام (وكذلك خطط السنوات المقبلة، وذلك يتوقف على مقياس التشغيل لدى المؤسسة)؛ و
- بيان بالأولويات يبيِّن ما هو أساسي بالنسبة للخطة وكيف ستستفيد المؤسسة من فرصها، وكيف ستحدد تصحح أي نقاط ضعف، إلخ.

عنصر الضبط

أخيراً، لا تنسَ أبداً أن التحكم هو الطريقة الوحيدة التي يمكن أن تساعد بها الخطط في تشغيل المؤسسة. وهناك أمران مهمان هنا، وهما:

- الإجراءات التصحيحية: إن جاءت النتائج الحقيقية مختلفة عن الخطط، عندئذ تحتاج عمليات الضبط إلى عنصر تشخيصي. قد يكون من الضروري اكتشاف سبب فشل الأمور، والقيام بتعديل للنشاط بحيث يتم التغلب على الخلل، ليظل النشاط عاملا على تحقيق ما تهدف له الخطة، حتى ولو تم تعديله.
- ردود فعل إيجابية: ويعد مهماً بنفس قدر أهمية التحليل عندما تسير الأمور بطريقة أفضل مما تم التخطيط له بشأنها. ومرة

أخرى، هناك حاجة لطرح الأسئلة، وفي حالة ما تم استيعاب دروس مفيدة، فقد تكون هناك دروس ايجابية استخدامها في بناء الخطط المستقبلية.

موجز

يمكن تلخيص المسائل الأساسية في مجرد بضع كلمات. إذ أن الخطة يجب أن تكون:

- ذات طريقة نظامية؛
- معتمدة على معلومات دقيقة؛ و
- عملية وقادرة على دعم صنع القرار والإجراءات الفعلية التي تعمل على تحريك الأعمال بشكل ايجابي.

07

من الناحية العملية:
أمثلة من الواقع

- ما هو النشاط التجاري الذي نمارسه؟
- أساس سليم للمعلومات
- ضمان وجود عنصر الإبداع في العملية
- أليات العصف الذهني
- إجراء دراسات
- لا وجود لصيغة سحرية
- بعض طرق اتخاذ القرارات بشأن الميزانية الترويجية
- إرضاء أصحاب البنوك
- الموازنة المحاسباتية

«إذا رغب الشخص أن يكون ناجحاً فعليه أن يفكر بعمق، بل وعليه أن يفكر ملياً حتى يألمه التفكير، وعليه أن يتدبر المشكلة التي يفكر فيها في ذهنه دون كلل حتى ليبدو أنه لم يعد هناك جانب من جوانب المشكلة دون أخذها بعين الاعتبار»

اللورد تومسون لورد أف فلييت (Lord Thomson of Fleet)، رئيس سابق لمؤسسة» تومسون» (Thomson).

يعد التخطيط للأعمال أمراً هاماً. قد تكون اقتنعت بذلك والتزمت فعلاً بالقيام بكل ما ينطوي عليه من إجراءات. ولكنك رغم ذلك لا تزال تحس بأن هذا الأمر هو سيرورة محبطة. سيتم في هذا الفصل توضيح مغزى التخطيط للأعمال ومبادئ القيام به من خلال عدد من الأمثلة. وسيعكس المثال الأول السؤال الأساس على الإطلاق.

ما هو النشاط التجاري الذي نمارسه؟

يعد نمط التفكير لذي يتم توضيحه هنا مثالاً جيداً حول الكيفية التي يستطيع بها الشكل الأساسي في عملية التخطيط، والذي لا يتمثل إلا في تعريف النشاط التجاري، أن يجلب تركيز الذهن ويقود مباشرة إلى فرص نمو جديدة.

قامت شركة، لنسميها «سكافولدينغ أر أس (Scaffolding R' Us)» تعمل في مجال سقالة البناء؛ بتحديد النشاط التجاري الذي تمارسه بشكل بسيط ومباشر على أنه توفير السقالة لتجارة المباني. إن مجرد إعادة التفكير في هذا التعريف سار بالشركة عبر ثلاث مراحل، ساعدت كلها على نمو النشاط التجاري للشركة.

- أولاً، قاموا باستبدال وصف «تجارة المباني» بعبارة «صناعة البناء» مما وسع السوق التي توجه نحوها الشركة جهودها التسويقية؛ فأصبحت قطاعات السوق تشمل البيع لشركات البناء، مثلاً، والطرق السيارة، وشركات النفط (حيث من الواضح أن هناك كميات هائلة من السقالة)، ما يعني فعلياً سوقاً مختلفة، والتي لديها بالفعل طلب ذا حجم أوسع.
- ثانياً، وصفوا نشاطهم التجاري ليس من حيث ما يمارسونه ولكن من حيث ما يوفره ذلك النشاط للعملاء، وجاء الوصف كالتالي «توفير ودعم المنافذ المؤقتة والدعم». وقد مكّنهم هذا من الوصول إلى سوق الترفيه، بتوفير شبكات السقالة لدعم تجهيز المقاعد في الملاعب الرياضية وأماكن الاستعراضات.
- وثالثاً، قاموا بتحسين الوصف بشكل ينم عن ثقة أكبر في النفس، مركزين على «مهارتهم وخبراتهم» في «توفير المنافذ المؤقتة والدعم».

وهذا الأمر بدوره دفعهم للدخول إلى أسواق التصدير؛ ليس بإيصال نشاطهم التجاري إلى الخارج (على اعتبار أن نقل معداتهم الآلية يعد أمراً باهظ التكلفة)، ولكن بتسيير مدارس للتكوين والتدريب للمؤسسات المحلية والموظفين التابعين لها في أسواق جديدة حيث تنمو هذه الصناعة بسرعة.

يمكن لهذا من التفكير أن يكون مثمراً للغاية، وإنه لمن من الغريب في بعض الأحيان كيف أن الوضع الراهن لبعض المؤسسات يحجب عنها فرص جديدة لا يحتاج انتهازها إلا إلى نظرة جديدة وذهن منفتح.

حالة: أساس سليم للمعلومات

ذكرى شخصية: كنت أعمل مع شركة متوسطة الحجم للمحاسبين القانونيين (Chartered Accountants) (لها أربع مكاتب في كل أنحاء المقاطعة الواحدة)، وسألتهم عن «العميل النموذجي» للشركة؛ فوصفه الشريك الرئيسي على أنه هو الشركات العائلية ذات حجم ونمط معينين (تفاصيل ذلك لا تهمنا هنا). سألته عن نسبة العملاء الذين تنطبق عليهم هذه الأوصاف فأجابني أنهم يمثلون الثلثين.

وفي تحليل بسيط لاحق تبين أن تقييمه كان مبالغاً فيه بنسبة الضعف؛ ففي الحقيقة لا ينطبق الوصف الذي أعطاه في تقييمه إلا على نسبة ثلث واحد من العملاء. لقد كان وصفه مبالغاً فيه ومتجاوزاً إذن، ولم يكلف نفسه عناء التحقق من صحته؛ فالثلثين من العملاء الذين تعامل معهم هو شخصياً لم ينطبق عليها الوصف الوارد إلا منذ سنتين، وكذلك الشأن بالنسبة لباقي المعاملات، لكن الزمن تغير.

إن المسألة ليست خطأ في بضع أرقام فحسب، بل إنها أكبر من ذلك. فقرارات الشركة فيما يخص التسويق والترويج، تم اتخاذها على أساس أن الأرقام العليا كانت صائبة، فتم تصميم المواد الترويجية بالتالي بكمية كبيرة لكن لفئة خاطئة من الناس مما ألحق ربما الضرر بفعاليتها.

المغزى من المثل: التخطيط والقرارات الاستراتيجية التي تترتب عنه يجب أن تستند إلى معلومات دقيقة حول ما يحدث.

ننتقل الآن إلى أمور أكثر إيجابية.

حالة: ضمان وجود عنصر الإبداع في العملية

ثمة في شركة أوروبية للاستشارات في مجال الإدارة (يشتغل فيها نحو 100 موظف) عنصران في عملية التخطيط يجدر ذكرهما. تعد العملية في مجملها منهجية، إذ هناك استمارات عمل محددة ودورة تخطيط مبرمجة تم الاتفاق عليها سلفاً. وتم ترتيب مواعيد جميع الاجتماعات اللازمة لتنفيذ عملية التخطيط بالكامل مسبقاً. ويعتبر حضور المندوبين للاجتماعات أمراً إلزامياً، لتجنب التأخيرات المتراكمة التي تتسلل تدريجياً بسهولة عندما يلزم في اجتماع معين تحديد موعد الاجتماع اللاحق، الذي يتم تأجيله لموعد آخر نظراً لالتزامات أخرى. تجدر الإشارة إلى هذه النقطة العملية، فالعملية تفضي إلى خطة مكتوبة مجدية جداً في استخدامها كمرجع في التواصل، وأيضاً كنوع من «خريطة الطريق» عملية صالحة لتحريك ودعم العمليات طوال السنة. هناك عاملان مساعدان، وكلاهما يعتمد على قرارات منطقية تم اتخاذها بشأن تشكيل فريق عمل المكلف بالتخطيط. وهكذا فإن العاملان اللذان يعتبران مبادئ توجيهية رئيسية هنا يتمثلان في الأشخاص المناسبين على أن يكون عددهم معقولاً وقابلاً للتسيير، وتوافر ممثلين عن كل جوانب المؤسسة التجارية رئيسية.

وبالإضافة إلى الأساسيات اللازمة لتنفيذ المهمة، فإن عنصر الإبداع يتم تعزيزه بالتالي:

العصف الذهني: في بداية المناقشات، وقبل أن يُقفل الحوار في مجرد مناقشات جامدة حول الوضع الراهن أو يحدث ضغط كبير من طرف الوقت حيث تلوح آجال تنفيذ الأعمال، يتم مراجعة

المجالات الحساسة بذهن مفتوح كلية من خلال طريقة العصف الذهني (انظر الجدول أدناه).

وتبين أن ذلك بالغ لاعتماد نهج جديدة، ومجالات الأعمال التجارية بصورة منتظمة واستفاد من هذه العملية، مع خطط جذرية سيبدأ المشاريع الجديدة أو التغييرات والقيام بدور المحفز لجديدة ـ وبنجاح ـ طرق العمل.

هكذا نتأكد أن المجالات المعنية، خصوصاً تلك التي تتطلب الانتباه، أو تشير إلى وجود فرص، قد تمت دراستها على نطاق واسع سلفاً، قبل أن يُقفل باب النقاش في تفاصيل اختيار الإجراءات التي يجب اتخاذها. لقد أثبتت هذه المسألة بأنها تعد مجدية جداً في تبني طرق منهجية جديدة للعمل؛ كما أن مجالات العمل التجارية قد استفادت بصورة متتالية من هذه الطريقة بخطط جذرية شكلت نقط انطلاق لشركات جديدة أو تغيرات قامت بتحفيز طرق عمل جديدة وناجحة.

آليات العصف الذهني

هي مجموعة من الأنشطة التي يمكن استخدامها لتوفير تفجير شبه آني لتوليد الأفكار، وتتطلب هذه العملية منهجية إلزامية:

- جمع عدد من الناس مع شرح الأهداف؛
- تقديم شرح يفيد بأنه لن يكون هناك أي تعليق على الأفكار في هذه المرحلة؛
- السماح بقليل من الوقت للتفكير (بصورة فردية مثلاً أو ثنائية)؛

- الشروع في تحصيل المساهمات وتسجيلها (بشكل علني على سبورة مثلا)؛
- عندما يتم إنشاء قائمة بحجم معقول من الأفكار، يمكن البدء في التحليل؛
- جمع الأفكار مماثلة يمكن أن يجعل القائمة أكثر قابلية للضبط؛
- يمكن بعد ذلك مراجعة القائمة من خلال النقاش بذهن منفتح؛ و
- تحديد الأفكار التي يمكن تطويرها فيما بعد.

في أي دورة مثل هذه يجب تجنب كلمة «مستحيل» خلال الحوار، على الأقل في البداية خصوصاً عندما تكون الكلمة مستخدمة في سياق «هذا مستحيل، لا نقوم بالأشياء بهذه الطريقة» (ولم لا يمكن القيام بها كذلك؟) أو عند القول «إنه مستحيل، لقد حاولنا القيام بذلك ولم ينجح» (منذ متى حاولتم، وبأي طريقة؟).

بتجنب الردود الأولية السلبية والقمعية، وبالسماح لفكرة ما أن تثير فكرة أخرى وللاختلافات والتنوع في المواضيع أن تبرز نقطة ما (ربما تحويلها من أفكار مبعثرة إلى أخرى عملية)، تكون قادراً على طرح منهجية جديدة حقيقية للعمل. إن القيام بعملية العصف الذهني هذه قد لا تكون شيئاً ممتعاً فحسب، بل مقنعاً بما يجلبه من نتائج، وفعالاً من حيث الوقت الذي يستغرقه؛ ناهيك عن أن مجوعة الأشخاص الذين يقومون بتنفيذ عملية العصف الذهني بصورة متتالية، يتحسنون باستمرار في تنفيذها، ويصبحون أسرع في القيام بها، وأكثر يقينا أنهم سيخرجون من العملية بأفكار جيدة وقابلة للاستعمال. جرب هذه العملية، وسوف تفاجئ بالنتائج، حيث إنها قد ترفع من مرد ودية التخطيط ونتائجه، بطريقة إبداعية.

تحدٍّ: يمثل التوقيت دائماً أمراً مرعباً بالنسبة للتخطيط. فالموظفون الآن منشغلون بأداء وظائفهم لتشغيل المؤسسة، وقد يصنف البعض مسألة التفكير في المستقبل كمجرد شيء يصرف الانتباه عما هو أساسي. كان مجال الوقت، هنا، طويلاً كي يشمل مرحلة يمكن فيها تحدي المخطط الأولي والأفكار الأولية. وتم تشجيع الموظفين على إيجاد ثغرات في الخطة، فقاموا بذلك. وأدى هذا في بعض الأحيان إلى نقاش أوسع، أفضى إلى أفكار أفضل؛ كما أنه تم، في بعض الأحيان، تفادي مشاكل كبيرة. وما كان كل ذلك ليحصل لو لم يبدأ التخطيط مبكراً بما فيه الكفاية، ولو لم يتم، بعناية، تعزيز مواقف مبنية على ذهنية منفتحة وسط كل المعنيين بعملية التخطيط.

حالة: القيام بدراسة

لإبراز أن حتى إهمال بعض الأشياء الأساسية يمكن أن يعيق الأعمال، سأشير هنا إلى شركة أمريكية كانت تصنع وتبيع حلولاً لمعالجة نفاذ الماء في المباني ذات الأسقف المسطحة. كانت الشركة ناجحة على صعيد الولايات المتحدة، وأرادت بالتالي أن توسع نشاطها في الأسواق الخارجية، فاختارت أوروبا والمملكة المتحدة استناداً على أساس لا يتعدى كونها أسواق قريبة، ويتم فيها استخدام نفس اللغة (تقريباً إلى حد ما).

جاء تخطيطهم مكلفاً، حيث وضعوا خططاً تضمنت نقل التنفيذيين الأساسيين، مع توفير السكن لهم، والتنقيب بشأن المواد والمقاولين، ومراجعة مواقع محتملة لبناء المصنع، وتأسيس المصنع، ثم إطلاق حملات ترويجية لإطلاق عمليات البيع. ثم طلبوا،

بعد كل ذلك، من شركة أبحاث أن تقوم بإجراء بحوث في السوق لمعرفة مناطق البلد التي ينبغي تنتشر فيها مراكز البيع؛ النتائج كانت مفاجئة.

لقد وجدوا أن نسبة الأسقف المسطحة داخل البلد لا تشكل إلا نسبة صغيرة مقارنة مع الولايات المتحدة الأمريكية. السوق التي راهنوا عليها كانت أقل مما توقعوا، لكنهم استمروا في المقاومة رغم تراجع الالتزامات والاستثمارات. ومع ذلك فقد تم إغلاق المعمل ثانية بعد عام واحد.

يبدو واضحاً بالتأكيد أن التخطيط، بما فيه حتى التخطيط الأكثر شمولية، يجب أن يعكس دائماً وضعية السوق الحقيقية. وفي حالة ما كانت هذه الوضعية غير معروفة، فإن استقصائها يصبح أولوية. فلو قام البحث هنا، في هذه الحالة، بتعبيد الطريق، لتمّ توفير الكثير من المال والوقت. لعلها كانت حالة تغلب فيها الاندفاع الحماسي على المنطق. ناهيك عن أن أمريكا هي صاحبة الحكمة الشهيرة التي تقول: «استعد، صوب، أطلق النار! هذا هو أفضل ترتيب للقيام بالأعمال».

لا وجود لصيغة سحرية

ربما تكون عملية التخطيط أسهل لو كان الأمر يتعلق بمسألة موحدة، أو بالأحرى لو كانت هناك طريقة واحدة لعمل كل شيء، لكن الأمر ليس كذلك. صحيح أن بعض الأشياء قد تبدو أكثر تعقيداً، ولكن يجب مواجهتها. إن اختراع صيغة بسيطة وسهلة التطبيق، بدلاً من التعامل مع الحقائق هو خطأ، ويجعل الخطط كذلك تستند إلى أساس خاطئ. ويتمثل مثال جيد على ذلك في اتخاذ

القرار بشأن ميزانية النشاط الترويجي. إذ ثمة آليات كثيرة تبدو متاحة ومتوفرة، ويستخدمها بعض الناس فعلاً، لكن اختيار أفضل الطرق التي يجب نهجها يحتاج إلى تفكير شامل يربط القرارات بالعمل المراد تنفيذه، وتتيح طريقاً أكثر واقعية وفعالية لمواصلة العمل. الجدول التالي يبين ذلك.

بعض طرق التحليل من أجل اتخاذ القرار بشأن الميزانية الترويجية

نسبة المبيعات

إن أخذ نسبة مئوية ثابتة على أساس توقعات البيع، يعتمد على فرضية مشكوك فيها تماماً، مفادها أن هناك علاقة مباشرة بين المصاريف الترويجية والمبيعات، تفيد هذه الفرضية مثلاً أنه إذا توقعنا رفع المبيعات بنسبة 10%، وجب رفع الجهود الترويجية بنسبة 10% أيضاً. قد يكون ذلك واقعياً أو قد لا يكون كذلك، ويعتمد على عناصر خارجية عديدة. وربما تكون أسهل هذه الطرق وأكثرها تقليدية، أقل فاعلية.

طريقة التنافسية المتكافئة

وتتضمن هذه الطريقة إما إنفاق التكلفة نفسها التي ينفقها المنافسون، وإما المحافظة على مصاريف متناسبة مع الحجم الصناعي الكلي، أو نسبة متطابقة من العائد الإجمالي للمبيعات مقارنة مع المؤسسات المنافسة. وتفيد الفرضية هنا بأن هذه الطريقة ستحافظ على حصة الشركة في السوق. ولكن المنافسين قد يستهدفون قطاعاً مختلفاً شيئاً ما، فيكون بالتالي تضمين

المنافسة في شكلها العام بدون جدوى. قد يجدر بنا أن نشكل نظرة حول الأنشطة المنافسة في المجال التجاري الذي ننتمي إليه، ولكن خطر هذه الطريقة يكمن في أن إنفاق المنافسين يمثل «الحكمة الجماعية» التي تخص مجالاً تجارياً معيناً؛ وقد نشبه، في هذه الحالة، الضرير الذي يهتدي بضرير آخر.

إنه من المهم تذكر أن نفقات المنافسين لا يمكن أن تمثل أكثر من مؤشر للمزانية التي يجب وضعها كأساس. أما من الناحية الاستراتيجية، فإنه من الممكن تماماً أن تحتاج نفقاتنا إلى أن تفوق نفقات المنافسين إلى حد كبير، وذلك للتغلب عليهم، أو ربما قد ينبغي لها أن تكون أقل بكثير من نفقات المنافسين لأسباب أخرى.

تذكر أن لا وجود لشركتين اثنتين تلاحقان أهدافاً متطابقة انطلاقاً من أساس متماثل للموارد، ونفس الترتيب في السوق، وما إلى ذلك. وإنه لمن المغالطات أن نفترض بأن جميع المتنافسين سينفقون نفس المبالغ المالية المتناسبة، وبالضبط مع نفس المستوى من الكفائة والفاعلية.

ما هو الشيء الذي بوسعنا توفيره؟

تبدو هذه الطريقة مبنية على فرضية تفيد بأنه من الجيد إنفاق مبلغ ما، إلا أننا لا نستطيع اتخاذ قرار بشأن كمية المبلغ المثالي لذلك بشكل موضوعي؛ لذلك فإن صرف المبلغ المتوفر لدينا، مهما كان حجمه، سيكون فعالاً.

ثم في كثير من شركات الإعلان وترويج المبيعات تترك لتقاسم نهاية الذيل من الميزانية. المزيد من الإنفاق ويعتبر لمناظرة مع قدر أقل من الأرباح، وفي حالات أخرى، المزيد من

الإنفاق على الدعاية يؤدي إلى المزيد من المبيعات في التكلفة الحدية، وهو ما يؤدي بدوره إلى ارتفاع إجمالي الأرباح.

لننظر فيما يلي:

- ماذا يبقى متوفراً بعد أخذ المصاريف الأخرى في الحسبان؛ أي التكاليف الخاصة بموقع العمل، والموظفين، وتكاليف إجراءات البيع، وغيرها؛
- وضعية السيولة الخاصة بالأعمال التجارية ككل؛ و
- الإيرادات المتوقعة؛

ثم يتم في العديد من الشركات تقسيم المبلغ النهائي الباقي من الميزانية على تكاليف الدعاية والمبيعات الترويجية. وبينما تعتبر بعض الشركات أن المزيد من الإنفاق يوازي أرباحاً أقل، فإن شركات أخرى تعتبر أن المزيد من الإنفاق على الدعاية يؤدي إلى مبيعات أكثر بتكلفة هامشية، مما يؤدي بدوره إلى ارتفاع أكبر في إجمالي الأرباح.

مبلغ ثابت لكل وحدة بيع

وتشبه طريقة المبيعات النسبية باستثناء أن المبلغ يتم تحديده لكل وحدة من الوحدات بدلاً من تحديده على أساس قيمة المبيعات. (على سبيل المثال، تحديد مبلغ لكل رحلة سفر يتم بيعها). بهذه الطريقة، فإن المبالغ التي يتم صرفها على الحملات الترويجية لا تتأثر بتغييرات الأسعار. وهذا يعطي نظرة مشرقة مفادها أن المبالغ التي تم صرفها على الحملات الترويجية تعد استثماراً وليس مجرد تكاليف.

ماذا استفدنا من السنوات الماضية؟

إن أفضل توقع لميزانية السنة القادمة هو السنة الحالية. هل جاءت النتائج كما توقعناها؟ ما هي العلاقة الموجودة بين نفقاتنا والمنافسة؟ ماذا يحدث في السوق؟ ما هو تأثيره الحالي، وأي تأثير قد يكون له في المستقبل؟ يمكن القيام بالتالي:

- إجراء التجربة في نطاق منظم: وذلك لمعرفة ما إذا كنا ننفق أقل مما يجب، أم أننا نفرط في ذلك. وكما قال رئيس مؤسسة «أونيليفر (Unilever)» مرة:« أنا اعرف بأن 50% من مصاريف الإعلانات تضيع، ولكن المشكلة هي أنني لست اعرف أية 50% هذه التي تضيع؟»
- مراقبة النتائج: هذا سهل نسبياً، ويمكن بعد ذلك استخدام نتائج التجارب، بمستويات مختلفة من الميزانية، في التخطيط للفترة المقبلة (وإن كان يجب علينا دائماً أن نأخذ في الاعتبار أن جميع الأمور الأخرى لا تبقى متساوية).

طريقة أسلوب المهام

بإدراك نقاط الضعف الكامنة في الطرق الأخرى، يمكن تبني أسلوباً آخر أكثر شمولية، وهو عبارة عن إجراء يتضمن أربعة مراحل. ويتمحور التركيز هنا حول المهام التي تنطوي عليها عملية تم وصفها من قبل لبناء الاستراتيجية الترويجية. وتتمثل المراحل الأربعة لهذا الأسلوب فيما يلي:

- التحليل: تحليل للوضعية التسويقية لكشف الأساس الحقيقي للطريقة الترويجية. كما يجب أيضاً تحديد الفرص التسويقية، وأهداف تسويقية خاصة للتنمية الاستراتيجية.

- تحديد الأهداف: تحديد مجموعة واضحة من الأهداف الترويجية ذات الأمد القصير أو الطويل، استناداً على التحليل، وذلك من أجل الاستمرارية و»بناء« تأثير دعائي.
- تحديد المهام الترويجية: تحديد الأنشطة الترويجية اللازمة لتحقيق الأهداف التسويقية والترويجية.
- تكلفة المهام الترويجية: ما هي التكلفة المحتملة لكل عنصر من عناصر مزيج العمليات التواصلية وتكلفة لكل عنصر من هذه العناصر؟

ما هي وسائل الإعلام التي قد ينبغي اختيارها، وما هو الهدف منها (بمعنى عدد الإعلانات، ومواد نقاط البيع، المبيعات الترويجية، المنشورات والبريد المباشر، وغير ذلك)؟ ففيما يتعلق بالإعلانات، على سبيل المثال، فإن البرنامج الإعلامي يمكن تحويله بسهولة إلى ميزانية إعلانية، وذلك بإضافة التكلفة الزمنية والمكانية إلى تكلفة إعداد المواد الإعلانية. وغالباً ما يتم تحديد ميزانية المبيعات الترويجية من خلال احتساب تكلفة نفقات أعداد وتوزيع المواد الترويجية للمبيعات، وغير ذلك.

والميزة الكبرى لهذه الطريقة في الموازنة مقارنة مع غيرها، هي أنها تتميز بكونها شاملة ومنهجية، وغالباً أكثر واقعية. ومع ذلك فإن إمكانية استخدام الأساليب الأخرى ما زالت قائمة حتى تعطي تقديرات، على الرغم من أنها قد تفضي إلى نتائج متفاوتة، على سبيل المثال:

- بوسعنا توفير مبلغ قدره 10.000 جنيه استرليني.
- المهمة تتطلب صرف مبلغ قدره 15.000 جنيه استرليني.

- مجاراة المنافسين تتطلب مبلغاً قدره 17.500 جنيه استرليني.
- المبالغ التي تم صرفها السنة الماضية كان قدرها 8500 جنيه استرليني.

بعد ذلك يصبح اتخاذ القرار عبارة عن مسألة تقدير تفتح المجال أمام فلسفتنا وأهدافنا العامة. ليست ثمة طريقة أوتوماتيكية أو رياضية صحيحة تماماً لتحديد الميزانية الترويجية. فأسلوب المهام هذا لا يقدم إلا وسيلة قد تكون أكثر الوسائل دقة، إن لم نقل أسهلها، في تحديد الميزانية الترويجية الخاصة بك.

إرضاء أصحاب البنوك

ثمة سبب رئيسي يجعل الشركات الصغرى تهتم بالتخطيط لنشاطاتها وهو أن التمويل البنكي يتوقف على هذا التخطيط. فالبنوك، وهذا شيء منطقي، تفضل منح القروض للذين قاموا بتفكير جدي وحقيقي بشأن أعمالهم التجارية بغض النظر عن جودة فكرة هذه الأعمال التجارية أو طبيعة الفرصة الذي تستند عليها. من هذا المنطلق، يجدر النظر فيما تقترحه البنوك على عملائها تحديداً للقيام به. تصدر العديد من البنوك أدبيات تخص التخطيط للأعمال، وتكون أساساً موجهة للشركات الناشئة؛ إلا أن حتى الشركات القائمة قد تجد أيضاً في هذه المصادر ما يكون مجدياً لأعمالها. بصرف النظر عن النصوص التي تحتوي على توجيهات عامة، غالباً ما تكون هناك معلومات على استمارات ونماذج. وتعد المبادئ التوجيهية للتخطيط التي تقدمها مؤسسة «باركليز (Barclays')» مثالاً جيداً على ذلك؛ إذ هناك قدر معين من

المعلومات الموجهة التي تتأقلم مع المؤسسات التجارية الجديدة (تاريخ التأسيس وما إلى ذلك)، والتفاصيل المالية، علاوة على أن المعلومات الموثقة المقترحة تعد جديرة بإلقاء بالنظر فيها.

ونقدم فيما يلي، بشيء طفيف من التصرف، العناوين المستعملة (و التي تقدمها بعض المصادر البنكية على شكل استمارة مع فراغات لتعبئتها بالبيانات):

الهدف النهائي بالنسبة لي:

- أتوقع تحقيق ما يلي: (في السنة الأولى؛ الثانية، الثالثة)
- يمكن أن أصف السوق التي أستهدفها على أنها: (مثلاً: النوع، الحجم، الموقع)
- يمكن وصف عملائي على أنهم:
- المنتج/الخدمة التي أوفرها متميزة لأنها: (وهنا يوجد اقتراح بوضع مقارنة مع المنافسين الرئيسيين من حيث عوامل كالسعر، والجودة، والوفرة، وكفاءة الموظفين، والسمعة، والإعلان والترويج، والتسليم، وخدمات ما بعد البيع؛ ويمكن تعديل هذه القائمة، بالطبع؛ لتتلائم مع العمليات التجارية الخاصة بك.
- المزايا الخاصة بي التي أتفوق بها على المنافسين هي:
  - نقاط القوة لدي هي: (الخبرة، والكفاءة، والتدريب والتكوين، وما إلى ذلك)؛
  - مقاصدي الإعلانية والترويجية هي: (الوسائل والتكاليف، وأيضاً الأسباب).

- الاستراتيجية الترويجية الخاصة بالمنافسين.
- استراتيجة التسعير لدي هي: «اقتراح تقديم تقرير مفصل حول التكلفة لتأكيد استمرارية هذه الاستراتيجية.
- توقعات المبيعات هي: (عرض قائمة بالطلبيات القائمة والمرتقبة)

إضافة إلى ذلك، فإن الاستمارة تتضمن مجالاً احتياطيا لذكر تفاصيل حول تكاليف تشغيلية متوقعة، والأصول، وتوافر الائتمان، ومواقع العمل، وتفاصيل مالية أخرى تصب كلها في إطار مهمة إصدار ميزانيات الدعم.

الموازنة المحاسباتية

سننظر، من خلال الجزء الأخير من هذا القسم، في مسألة التمويل. إذ أن المال يعد في نهاية المطاف محركاً لكل الأعمال التجارية سواء أكانت مربحة أو لا. وما لم تكن الناحية المالية منظمة تنظيما جيداً، فإن المؤسسة ستكون في خطر مهما كانت ناجحة في النواحي الأخرى. التخطيط يتعين عليه أن يتضمن إجراءات عملية تأمين مالي داخل المؤسسة. إن هذه المسألة تستحق التكرار: لا يمكن لأي خطة عمل أن تؤدي عملاً جيداً ما لم تتم معالجة الآليات المالية، والأسوأ من ذلك هو أن الاهتمام الضعيف هنا قد يسبب كارثة. ومن الجدير بالذكر أيضاً أن الحالة الشائعة لفشل الشركات لا تتمثل فقط في كونها تفشل في إنتاج إيرادات من السوق، وإنما أيضاً عندما تنمو وتتوسع بشكل يفوق طاقتها.

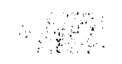
ينبغي التخطيط لما يلي:

- علاقة جيدة مع البنك الذي تتعامل معه: وتشمل التفاوض على الشروط التي يتعامل معك وفقها. أي تسهيلات السحب على المكشوف يحتاج إلى أن يكون واضحاً. ويمكن أن يسبب التغيير المفاجئ في الأمور مشكلة معينة، لذلك وجب تأسيس عمليات مراجعة منتظمة، والبقاء على اتصال مع البنك الذي تتعامل معه، وتقديم اقتراح له واستشارته عن أي تغيير عاجلاً وليس آجلاً. وإن إشراك البنك الخاص بك في عملية وضع الخطة الخاصة بك لا يكون مفيداً فقط بالنسبة للبدء في إنشاء المؤسسات التجارية الجديدة، وإنما مفيد أيضاً للقيام به عاماً بعد عام.
- احتياطي تمويلي سليم: في أوقات مختلفة سيضم هذا عددا من المجالات:
  - تمويل بدء التشغيل
  - توقعات الربح والخسارة
  - توقعات السيولة النقدية
  - تدبير رأس المال العامل (بما في ذلك؛ المدينين والدائنين، والمخزون أو الأشغال الجارية، والسيولة أو/و السحب على المكشوف)
  - السجلات المالية
  - احتياطي الإستثمار
  - الاحتياطات والترتيبات الضريبية (بما فيها ضريبة الدخل، والتأمين الوطني، وضريبة القيمة المضافة، وضريبة الأرباح الرأسمالية، والضريبة على الشركات وربما في نهاية المطاف ضريبة التركات)
  - التأمين.

كل المسائل المذكورة أعلاه تشرح نفسها، ولكن هناك واحدة منها تستحق إشارة خاصة لها، وهي السيولة النقدية. إذ يعد القيام بالتوقع، والمراقبة، والتسجيل لذلك على أساس مستمر أمراً حيوياً. إنها تعد أحد الأشياء الرئيسية التي تتطلبها البنوك من المؤسسات التجارية الجديدة، وإحدى الأشياء الأولى التي ينظرون إليها أثناء مراجعة تطور المؤسسة، وكذلك أول شيء سيسبب لكم المشاكل إذا لم يكن متوفراً. ضع تخطيطاً للسيولة النقدية وستكون مرتاح البال.

أنظمة مراقبة الميزانيات والتسيير: هناك حاجة للربط بين الخطط وبين الشؤون المالية والميزانيات. ينبغي على ضوابط التسيير أن تعمل بدقة، وأن تعطي دائماً صورة مستحدثة عن حالة المؤسسة. يقال إن المقر الرئيسي لشركة «فورد (Ford)» يعرف تفاصيل بيع كل سيارة حول العالم خلال 24 ساعة من ضمان إتمام عملية البيع. فإذا كانت هذه الشركة تشعر بأنها في حاجة لمعرفة تلك المعلومات، واستطاعت تنظيم ذلك بتلك السرعة، إذن فليس هناك عذر للمؤسسات الأصغر حجماً على عدم القيام بنفس الشيء. وينبغي للميزانيات أن تبرز الإيرادات من جهة، والتكاليف من جهة أخرى.

ملحوظة: يمكن برمجة بعض التكاليف بسهولة على أنها ناتج للنشاط، فمثلاً، لنقل، إذا قمت ببيع 10 آلات، سوف يؤدي هذا إلى رفع تكاليف إنتاجها أو شرائها. المسألة هنا واضحة بما فيه الكفاية، ولكن هناك ميزانيات أخرى قد يصعب إيجاد أساس لتحديدها. ولكن لا بد دائماً من إيجاد ذلك. ولقد رأينا مثالاً سابقاً في بداية هذا القسم، وذلك في سياق الميزانية الترويجية.



تعد الوضعية المالية السليمة أمراً ضرورياً لنجاح مؤسسة تجارية. كما تعد أيضاً ضرورية لتسيير الأعمال بشكل سلس. ولكن إذا تطلب الأمر عمليات إنقاذ مستمرة لمجرد تجنب مأموري الضرائب والمحاكم، فإن هذا حتماً سيستهلك الوقت والاهتمام، ويأخذهما بعيداً عن الأنشطة التي بوسعها أن تبني المؤسسة وتنميها.

كلمة ختامية

ذكرى شخصية: قبل عدة سنوات، عندما كنت بائعاً شاباً، في وقت لا زالت طرق التدريب المنظمة لم تكن موجودة فيه بعد، كان مدير المبيعات الذي كنت أعمل تحت تسييره، يغدقني بأنواع متعددة من الإرشادات والحكم. ومن بين الحكم التي كنت دائماً أذكرها، والتي عادت بالتأكيد لتراودني بشدة عندما بدأت مشروعي الخاص، وهي أنه يجب دائماً التذكر بأن: «الطلب لا يعتبر كذلك ما لم تصل الأموال إلى البنك!» إنها حكمة بالغة.

المغزى: يجب التأكد من أن عمليات التخطيط والتنظيم لا يجب أن تشمل الشروط التعاقدية السليمة، والإجراءات المحاسبية فحسب، وإنما يتعين عليها أن تشمل تدبير جيد للقروض أيضاً. قد تكون مهمة تحصيل الديون أمراً محرجاً (رغم أن سبب ذلك ربما يبقى لغزاً)، لكنه يجب القيام به، وبطريقة جيدة. إن خطتك يجب أن تركز على أعمالك التجارية بكل ما تنطوي عليه من أنشطة، وتوجهها. وإذا كنت تنظر إلى أنشطتك التجارية على أنها حلقة دورية، فإن العملية الأخيرة ربما تكون هي إيداع الإيرادات إلى البنك (حتى تتمكن في النهاية من استرداد الربح!).

08

مفاهيم رئيسية ومفكرون بارزون

- مسرد المصطلحات
- أهم عشرة مصطلحات مالية
- مفهوم تحليل «سووت» «SWOT
- مصفوفة بي سي جي (Boston Grid)
- مصفوفة أنسوف (Ansoff Matrix)
- مصفوفة جي إي (GE Matrix)
- مداخل استراتيجية
- نطاق التخطيط

«بدون رؤية استراتيجية قد يكون من الصعب على المؤسسة إدراك النجاح، فالرؤية تعني الابتكار في التفكير والتصور وإدراك كل ما هو جديد في الأعمال. وهي غالباً ما ترتبط بمؤسس العمل أو القائمين علي مشاريع معينة، وفي حال ما تم إيصال مفهوم تلك الرؤية للآخرين بشكل فعال فإنها ستكون رؤية ناجحة ومشتركة بين الجميع».

الدكتور هال، أر، جونز، وأر. رافو؛ مؤلفان في مجال الأعمال.

وكبداية، نقوم في الفقرة الموالية، بإدراج بعض المصطلحات التي لها صلة مباشرة مع عملية التخطيط للأعمال وما تنطوي عليه من طرق وأساليب. على الرغم من أن القائمة ليست طويلة، إلا أنك قد تجد أنه من المفيد القيام بالتحقق بشكل مفصل من أي مصطلحات ترد في جانب من جوانب الأعمال؛ ويتعلق الأمر بالموازنات والعمليات المحاسبية والتي تقع جنباً إلى جنب مع عملية التخطيط. وبعد شرح المصطلحات أدناه، تأتي قائمة بعشرة مصطلحات أساسية؛ يعد هذا تقديم للفصل، وبالتأكيد، للأمور التي فهمها.

مسرد المصطلحات

- **التحليل** (Analysis): التفكير الهادف وعملية فحص البيانات كتمهيد لأي عملية تخطيط سليم.
- **مربع أنسوف** (Ansoff Matrix): هو أداة للتخطيط ترتكز على العلاقة بين الأسواق والمنتجات من حيث بدائل استراتيجية رئيسة (المزيد من التفاصيل في هذا الفصل).

- **التدقيق (Audit)**: هو مجرد مراجعة لكن شاملة للحسابات الخاصة بالمؤسسة أو التسويق (قد يكون باستخدام بأدوات تحليل مثل تحليل SWOT)، وذلك كتمهيد لعملية التخطيط للأعمال. ويستخدم أيضا مصطلح «Environmental Audit» في نطاق المفاهيم الخاصة بعمليات التدقيق المتصلة بالتخطيط.

- **مصفوفة بي سي جي (Boston Grid)**: يصف تحليلاً طورته «مجموعة بوسطن الاستشارية الأمريكية (American consultancy firm Boston Consulting Group)». وهو يزود المؤسسة بنظرية معينة حول المنتجات والأسواق (المزيد من التفاصيل في فقرة لاحقة من هذا الفصل).

- **الميزة التنافسية (Competitive advantage)**: هي أهم ما يرمي المخطط الاستراتيجي إلى تحقيقه، وهي أن يكون لدى المؤسسة ما يميزها عن غيرها وتضعها في مقدمة المنافسين.

- **التخطيط لحالات الطوارئ (Contingency planning)**: هو الوعي والتوقع ببعض المشاكل أو الأزمات المستقبلية الطارئة، ووضع الخطط الرئيسية للتعامل معها. وقد تكون حالات الطوارئ هذه واضحة مثل التوقعات بارتفاع أسعار البترول، أو تكون حالات أخرى غير ملموسة أو غير مؤكدة.

- **ثقافة المؤسسة (Corporate culture)**: وهي مجموعة المواقف، والقيم، والمعتقدات والأهداف المشتركة الشاملة للمؤسسة. وعادة يعد بيان من هذا القبيل عادة من بيان الرسالة (Vision Statement)، وبالتالي فهو يمثل الأساس في عملية التخطيط.

- **طريقة ديلفي (Delphi method)**: وهي تقنية شائعة تعتمد على التوقع الوصفي عن طريق استقراء توقعات مجموعة من الأفراد حول مؤسسة ما. يتم بعدها تجميع هذه التوقعات، والقيام ببعض التعديل، إذا لزم الأمر، قبل توزيعها مرة أخرى على الأفراد لإعادة النظر فيها ثم إعادتها. فبالتالي تقوم التوقعات النهائية بدمج أفضل التقديرات القائمة سواء على المستوى المركزي أو على مستوى الأقسام الفردية.

- **التوقع (التوقع بالمبيعات ـ Forecast (sales forecast)**: هو استقراء إحصائي دقيق للمبيعات المستقبلي، مستنداً على بيانات حقيقية من الماضي، وفرضيات محتملة حول الظروف المستقبلية. قد لا تأتي التوقعات دائماً صحيحة تماماً، إلا أنها توفر المرجع الوحيد الممكن بالنسبة لأهم مجالات التخطيط.

- **مصفوفة جي إي (GE Matrix)**: وهي أداة تحليل طورها مستشاري مؤسسة «مكنزي McKinsey» نيابة عن مؤسسة «جنرال ألكتريك (GE)» (ويشار إليها في بعض الأحيان على أنها حقيبة عمل نموذجية ذات وحدات عمل استراتيجية متعددة). ووظيفتها هي المساعدة في تقييم الجاذبية النسبية للمنتجات من منطلقين اثنين: وجهة نظر المؤسسة، ووجهة نظر العملاء (تفاصيل أكثر في فقرة لاحقة من هذا الفصل).

- **التسلسل الهرمي للخطط (Hierarchy of plans)**: وهو يصف علاقة التداخل الموجودة بين المخططات وبين الخطة الشاملة أو خطة الأعمال (corporate or business plan)، التي تقوم على خطط منفصلة خاصة بالمالية والتسويق، والموارد

البشرية، والعمليات، بالاضافة الى شرائح أخرى تشمل مجالات مثل دراسة السوق، والاتصالات، إلخ، وتليها بعد ذلك مجالات مثل حملات الترويج والمبيعات.

- **الأسواق وقطاعات السوق** (Markets and market segments): السوق هو مجموعة من العملاء، المرتقبين والفعليين، والذين تستهدف الخطة الوصول إليهم. وقطاعات السوق هي الوحدات الفرعية من السوق، ومجموعات من العملاء ذوي احتياجات مماثلة ويتصرفون وفق طرق مماثلة، ولهذا، فإن هذه القطاعات أن يتم التعامل معها، أثناء التخطيط، كسوق مستقلة.

- **خطة التسويق** (Marketing plan): وهي العنصر الأساسي في الخطة الشاملة، التي تركز على عملية جلب استثمارات للمؤسسة.

- **بيان الرسالة** (Mission statement): بيان عام مختصر يلخص معتقدات المؤسسة، وأهدافها وأغراضها.

- **الأهداف** (Objectives): اغراض أو نتائج نهائية تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها؛ وينبغي أن تكون معينة، وقابلة للقياس، وفترة إنجازها محددة، وأن توفر أساساً واقعياً لتسيير الأعمال.

- **تحليل بست** (PEST Analysis): ويعني تحليل البيئة الخارجية والمحيطة، وهي عملية تحليل لفحص البيئة الخاريجة المحيطة، والعوامل العالمية التي قد تؤثر في الأعمال. ويستطيع هذا التحليل أن يقدم عرضاً توضيحياً مرئياً سريعاً للضغوط

الخارجية التي تواجهها المؤسسة، والتي تهدد نجاح استراتيجيتها، وهي تكون خارجة عن سيطرة الشركة، ويمكن اعتبارها إما فرص أو تهديدات. وتنقسم تأثيرات البيئة الخارجية التي ينصب عليها اهتمام التحليل إلى أربعة تأثيرات: السياسية،، والإقتصادية، والإجتماعية: والتكنولوجية.

- **الدورة التخطيطية (Planning cycle)**: المدة الزمنية والمواعيد النهائية اللازمة لوضع خطة عمل سنوية متكاملة.
- **قوى بورتر التنافسية الخمسة (Porter's five forces)**: وهو تحليل يصف العوامل الخمسة التي تأثر في الأداء المرتقب لمؤسسة ما، وقد تم تحديدها من طرف أحد العباقرة في مجال الإدارة «مايكل بورتر Michael Porter» كالتالي:
  - طبيعة النشاط التنافسي؛
  - تهديد المنافسين الجدد؛
  - تهديد المنتجات البديلة؛
  - قوة الموردين؛ و
  - قوة العملاء.

ويعد ترقب التغيرات المفاجئة في مجريات العمل والقوى الخمس، هنا، جزءاً في عملية التخطيط إلى حد بعيد.

- **دورة حياة المنتج (Product life cycle)**: تحدد طريقة المراحل البارزة التي تمر منها عملية بيع المنتج، وهي مرحلة التقديم، ثم مرحلة النمو، ثم مرحلة النضج، وأخيراً مرحلة

الانحدار. ويتعين على التخطيط الأخذ بعين الاعتبار تحديد المرحلة الحالية التي يوجد فيها المنتج (وذلك بهدف تطويرها أومعالجتها، بتمديد مرحلة النضج على سبيل المثال).

- **مكافآت** (**Reward**): وهذه الكلمة البسيطة تستخدم في سياق التخطيط لوضع علامة على نتيجة لاستراتيجية ناجحة للمؤسسة.

- **تحليل الأوضاع الحالية** (**Situations analysis**): وهو المرحلة الأولى من التخطيط التي تحاول إيجاد إجابة عن السؤال «أين نحن الآن؟» لتحديد وضع المؤسسة في السوق من خلال البحث والتحليل.

- **استراتيجية** (**Strategy**): هي مسار العمل والاتجاه الذي ينبغي اتخاذه من أجل تحقيق الأهداف المحددة.

- **تحليل** «**سووت SWOTs**»: (اختصار لكلمات Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) أداة التحليل التي تعد ضرورية لوضع تخطيط أولي. أنها يقوم بتحليل أوضاع الشركات وتحليل بيئة العمل الداخلية (نقاط القوة والضعف) والعوامل الخارجية (الفرص والتهديدات)، وهي ليست وصفة سحرية، إلا أنها تنظم عملية التخطيط بشكل دقيق، وتساعد على جعله أكثر قابلية للتنفيذ (تفاصيل أكثر عن هذه تقنية استعمال الأداة في فقرة تالية من هذا الفصل).

- **الرؤية** (**Vision**): هو البيان الأكثر تحديداً وشمولية لعمل المؤسسة، وتعد جزءاً من بيان المؤسسة «Vision statement»،

وتتصل بثقافة المؤسسة. وفي ما يلي أدناه، ملحق بهذه القائمة، مربع يحدد عشرة مصطلحات مالية رئيسية:

أهم عشرة مصطلحات مالية

1. الدخل (Return): صافي الربح (ويكون عادة خاضع للضريبة).
2. رأس المال المستخدم (Capital employed): ممتلكات المؤسسة الثابتة، ورأس المال العامل.
3. أصول ثابتة (Fixed Assets): الأموال المودعة في الأراضي والمباني والمعدات والتركيبات والتجهيزات.
4. الأصول المتداولة (Current assets): النقد أو أذون الخزينة أو السندات والودائع، إلخ.
5. الخصوم المتداولة (Current Liabilities): وهي الأموال المستحقة التي يتم تشغيلها لاستردادها على المدى القصير، وتشمل الدائنين، والقروض، provision for tax وأرباح الأسهم... إلخ.
6. رأس المال العامل (Working capital): الفرق بين الأصول المتداولة (Current assets) والخصوم المتداولة (Current Liabilities).
7. الخصوم الثابتة (Fixed liabilities): الأموال المستحقة على المؤسسة، على شكل «ديون طويلة الأجل»، وتشمل؛ حقوق المساهمين، وقروض طويلة الأجل، وأرباح غير موزعة... إلخ.
8. الهامش (Margin): الفرق بين عائدات المبيعات، وبين تكلفة إنتاج المنتجات أو الخدمات.

9. الميزانية العمومية (Balance sheet): وتسمى أيضاً «قائمة المركز المالي»، وهي قائمة تبين المركز المالي للمؤسسة في نهاية الفترة المحاسبية. وتوضح هذه القائمة كل مصادر أموال المؤسسة، أي مجموع الأصول الثابتة والخصوم المتداولة، وكيفية توزيعها في المؤسسة، أي مجموع الأصول الثابتة والمتداولة.

10. حساب الربح والخسارة (Profit and Loss account): وهو بيان يظهر نتائج النشاط التجاري للمؤسسة خلال فترة معينة، حيث يقوم بتفصيل للإيرادات والنفقات، وهكذا يتم حساب الأرباح.

وهناك عدد من الأدوات (لعدم وجود كلمة أفضل) التي يمكن أن تساعد في التخطيط، وفيما يلي توضيح لأهم هذه الأدوات كل واحدة على حدة. ومن المهم أن ندرك أنه في حين أن هذه الأدوات قد تتميز ببعض التعقيد، إلا أنها يمكن أيضاً أن تستخدم بطريقة مفصلة. صحيح أنها تعتمد على بضع وتخمينات كمؤشرات، إلا أنها تستطيع أن توفر مرجعاً توجيهياً مفيداً. وأنت لا ينبغي عليك أن تفرط في تبسيط هذه الأدوات أو تهملها، ولا تنسَ أنها تعد طرقاً يستخدمها العديد من الناس إلى حد ما. ويظهر أول مثال أدناه على شكل اختصار معروف جدا.

مفهوم تحليل سووت (SWOT)

وهو اختصار إنجليزي لما يلي:

S: Strength ـ نقاط القوة

W: Weakness ـ نقاط الضعف

O: Opportunities ـ الفرص المتاحة

T: Threat ـ التهديدات والمخاطر

ويشكل هذا التحليل، أساساً، دراسة تحليلية بسيطة يتم استخدامها كقاعدة في تطوير عملية التخطيط، وذلك بتوضيح النقاط والعناصر الرئيسية الجديرة بالبحث والتحليل في مرحلة التخطيط المبكرة، ويعد وسيلة لبلوغ الأهداف. ويقوم بوضع أسئلة تتطلب إجابات مبنية على البحث ثم التحليل حتى تعطي ملخصاً واضحاً عن قضايا المؤسسة.

وعندما يتم التعامل نع هذه الطريقة من التحليل بطريقة جدية، فإنها تضمن للتخطيط انطلاقة ناجحة مبنية على أساس صحيح من المعرفة بالحالة الداخلية (مواطن القوة والضعف (SW)) والخارجية للمؤسسة (الفرص المتاحة والتهديدات والمخاطر (OT)). قد تكون بعض الإجابات بديهية وواضحة، إلا أن هناك إجابات أخرى قد تحتاج إلى دراسة وبحث قد تأتي باستنتاجات غير متوقعة.

إن مجرد مجال رئيسي واحد من المعلومات قد يؤثر، إلى حد كبير، على الإجراءات العملية للمؤسسة. إذا كان هذا يتم إجراؤه لأول مرة، فإن سيستغرق بعض الوقت، أما إذا كانت المؤسسة تنفذه على أساس سنوي، فإنه لن يعدو أن يكون سوى جزء من مجموع العمليات التي تقوم بها المؤسسة ككل. وبناء على ذلك، فإن أفضل طريقة لتوسيع نطاق تحليل «سووت» قد تكون من خلال

أنواع الأسئلة المستخدمة أثناء التحليل (والتي يمكن، بطبيعة الحال، أن تطبق على المنتجات أو الخدمات).

نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة:

1. **قاعدة العملاء:**

1.1. ما هي قاعدة العملاء الحالية لدينا، حسب الحجم، والموقع، والفئة؟

2.1. كيف نقارن استمالتنا للعملاء (مزيج العملاء) مع مزيج السوق؟

3.1. هل عملاؤنا من القطاعات النامية في السوق.

4.1. إلى أي مدى نعتمد (كمقياس معين) على العدد الأكبر من عملائنا؟

2. **سلسلة الخدمات:**

1.2. إلى أي حد تعكس سلسلة منتجاتنا احتياجات السوق؟

2.2. كيف تختلف سلسلة منتجاتنا عن منتجات المنافسين؟

3.2. هل تشهد أغلب مجالات تجارتنا نمواً أم تراجعاً؟

4.2. هل يعد نطاق تشكيلة المنتجات لدينا محدوداً جداً لدرجة أنه لا يفي باحتياجات السوق؟

5.2. أم أن تشكيلة المنتجات التي نقدمها تعد واسعة أكثر من الازم، بشكل يصعب معه التركيز على الأداء الجيد للعملاء.

3. **تحديد السعر:**

1.3. على أي أساس تنبني سياسة التسعير لدينا؟

2.3. هل يقوم المنافسون، سواء المباشرين أو غير المباشرين، بتحديد نفس التسعيرة التي نعتمدها؟

3.3. هل تعد أسعارنا تنافسية؟

4.3. هَلْ يرى عملاؤنا أن أسعارنا تقدم قيمة مقابل السعر (Value For Money)؟

4. **الأنشطة الترويجية وعملية البيع:**

1.4. ما هي فئات العملاء التي نتواصل معها؟

2.4. ماهو انطباع العملاء عنا؟

3.4. هل نحن نتواصل مع الفئات المناسبة من العملاء بما فيه الكفاية (سواء الجماعات أو الأفراد)؟

4.4. ما هي وسائل المواصلات التي نستخدمها؟

5.4. ما هي المواقف، الموجودة داخلياً لدينا، التي تؤثر في طرق البيع والترويج؟

6.4. هل يستطيع كل فرد من أفراد مؤسستنا الذين هم على اتصال بالعملاء، أن يبيع التشكيلة الكاملة لمنتجاتنا، ويقوم بذلك على أحسن وجه مع كل عنصر من عناصر التشكيلة بالتساوي؟

7.4. هل لديهم ما يكفي من دراية ومهارة ضرورية للبيع؟

5. **التخطيط للنشاط التسويقي:**

1.5. هل لدينا خطط متفق عليها للتسويق والبيع؟

2.5. هل تحدد الخطط نشاطات معينة، بالإضافة إلى الأهداف والميزانيات، وهل هي قابلة للقياس، وقادرة على أن تخضع للمراقبة؟

3.5. هل لدينا خطط خاصة بأقسام المؤسسة إضافة إلى الخطة الشاملة؟

6. **التنظيم من أجل التسويق:**

1.6. كيف يتم تنظيم النشاط التسويقي للمؤسسة، وكيف يتم تنسيقه؟

2.6. هل تم تحديد السلطة والمسؤولية لكل شخص/نشاط بشكل واضح؟

3.6. هل جميع الموظفين ملتزمون بالمساهمة في الثقافة التسويقية التي ستساعد في تحقيق النجاح التجاري؟

7. **ضبط وقياس التسويق:**

1.7. هل قمنا بتحديد مفهوم النجاح بالنسبة لأنفسنا ولموظفينا؟

2.7. هل قمنا بتأسيس كل المجالات الرئيسية الخاصة بالنتائج اللازمة لقياس هذا النجاح؟

3.7. هل تقوم هذه المعايير بدراسة التسويق فضلا عن نشر المعايير والأهداف؟

4.7. هل نقوم بقياس الأداء ضد المعايير المطلوبة واتخاذ التدابير المناسبة (والعاجلة) والإجراءات التصحيحية؟

فرص وتهديدات السوق

1. **كيف يتم تنظيم السوق من حيث الكمية؟**

1.1. ما هو عدد العملاء / المؤسسات المتواجدين في أسواقنا الذين لديهم حاجة لنوعية منتجاتنا؟

2.1.ما هي الممارسات الشرائية الحالية لديهم؟

3.1.كم ينفقون على هذه مثل المواد؟

4.1.كم هي عدد المرات التي يقومون فيها بالعمليات الشرائية (على سبيل المثال: سنوياً/شهرياً)؟

5.1.ممن يشترون في الوقت الحالي؟

6.1.ما الذي لا يشترونه؟

7.1.كيف يتمكن المشترون الحاليون والمرتقبون من الوصول لأسواقنا ولأنواع منتجاتنا؟

2. **كيف يتم تنظيم السوق من حيث النوعية؟**

1.2.لماذا يقوم العملاء الحاليون والمرتقبون بالشراء/ عدم الشراء؟

2.2.ما هو انطباعهم عن المواد التي يشترونها (على سبيل المثال: قيمة جيدة/غالية السعر، إلخ.)؟

3.2.ما هو انطباعهم عن أولئك الذين يقومون بتزويد احتياجاتهم الحاليةَ (على سبيل المثال: كبار للغاية/صغار للغاية/ متعاونين/غير متعاونين)؟

3. **كيف يستفيد السوق من التنافس؟**

1.3.من هم المنافسون المباشرون لنا (بمعنى: الشركات المماثلة الأخرى)؟

2.3.من هم المنافسون غير المباشرين لنا (معنى: شركات «متداخلة»، والتي يمكن تجاهل البعض منها على اعتبار أنها ليست منافسة)؟

3.3. ما هي نقاط القوة والضعف لديهم (مثلاً: حجم القائمة/ الموظفون/ الصورة/ التسعير/ المهارات التسويقية/ التغطية الجغرافية، وما إلى ذلك)؟

4. **ما هي التوجهات الكمية والنوعية؟**

- حجم السوق / قطاع السوق؛
- متطلبات السوق / قطاع السوق؛
- تركيبة السوق / قطاع السوق؛
- موقع السوق / قطاع السوق؛ و
- المنافسة.

يعد تحليلاً بهذا الشكل أداةً قيمة في رسم مسار العمل نحو المستقبل، وستختلف المجالات حسب أهميتها تبعاً لحجم ونوع المنظمة المعنية؛ قد يبدو ذلك وكأنه مهمة شاقة؛ وهو قد يكون، في الحقيقة، أمراً مهماً، لكن بمجرد ما يتم تناوله فإنه لن يحتاج بعد ذلك إلا إلى التحديث والاستمرار بدلاً من الاضطرار إلى البدء مجدداً بصفحة بيضاء جديدة. ويعتبر هذا جزءاً من مفهوم ما يسمى «بالخطة المتجددة»، وهي تلك التي يتم تأسيسها بناء على الماضي لتستمر إلى السنة المقبلة وما بعدها (يظهر موضوع «الخطة المتجددة» مرة أخرى في الفصل العاشر).

الاستخدام الفعلي لتحليل "سووت"

تشكل الأسئلة الواردة أعلاه نقطة انطلاق. فهي بالتأكيد تشير إلى طريقة التفكير التي يجب نهجها، ونوع المعلومات التي تحتاج إلى

توضيح مما يفسح المجال أمام عملية تشغيلية فعالة تأتي بعد ذلك. وإن كل شركة تحتاج أن تعمل على تكييف التحليل الخاص بها، وأيضا الأسئلة المحددة التي يتعين عليهم وضعها، مع هذا النوع من التفكير، وذلك سواء فيما يتعلق بطبيعة الشركة أو طبيعة الأسواق التي تتعامل معها. ويمكن، على سبيل المثال، تحديد العملاء بطريقة مختلفة جداً؛ فإذا كانت مؤسسة ما توجه مبيعاتها مباشرة، أو بشكل حصري لأحد القطاعات الصناعية، ففي هذه الحالة يكون امتداد سلسة البيع بالتجزئة أمراً غير مهم بالنسبة لك. غير أنه لا بد من استيعاب كل المواصفات المتعلقة بنمط معين من العمل الخاص بك.

وفيما يلي البعض الأدوات التخطيطية الأخرى:

مصفوفة بوسطن

يعد تحليل محفظة المنتج، الذي طورته مجموعة بوسطن الاستشارية (Boston Consulting Group)، بمثابة أداة استراتيجية نموذجية تقوم باستعراض الحصة السوقية، ومعدل نمو السوق لمنتج معين؛ وذلك بتوفير رسم بياني بإمكانه أن تساعد في التخطيط الاستراتيجي. يوضح النموذج رقم 1.8 المفهوم العام لهذه المسألة. ويتم تحديد فئات المنتج المستخدم على نطاق واسع عل النحو التالي:

حصة السوق النسبية ← →		نسبة نمو السوق
علامات التساؤل	نجوم	
الكلاب	الأبقار النقدية	

الشكل 1.8 مصفوفة بوسطن Boston Grid.

- النجوم: وكما يوحي اسمها، تمثل المنتجات الناجحة، فهي لديها حصة قوية في السوق، وفرص جيدة للحفاظ عليها أو تنميتها.
- الأبقار النقدية: هذه تمثل المنتجات الجيدة في الوقت الحالي، ولها حصة كبيرة في السوق الآن، لكن فرص النمو بالنسبة لها تظل ضئيلة؛ ويمكنها في الوقت نفسه أن تنتج أرباحاً مهمة.
- الكلاب: وهي عبارة عن المنتجات الرديئة من الناحيتين،

فحصتها في السوق منخفضة، كما أن مستواها من حيث فرص النمو يعد منخفضاً أيضاً، وكثيراً ما ينبغي، في حالات الأسواق الناضجة، تسييلها على مراحل.

- علامات التساؤل: وهي المنتجات التي تتوفر على حصة سوق ضئيلة في الوقت الحالي، مع احتمالات كبيرة للنمو، لكنها تحتاج إلى استثمار المال والوقت للحصول عل نمو حقيقي، وقد تصبح إما نجوماً أو كلاباً.

تصلح هذه التقنية، من جهة، فقط لأجل التركيز، ومع ذلك يمكن استخدامها اختيارياً، مع بعض الدقة، بحيث يتم وضع عناصر من تشكيلة منتجات ضمن الإطار الملائم لمربع الرسم البياني.

مصفوفة أنسوف (Ansof Matrix)

وهي أداة للتخطيط تساعد في تقرير الاستراتيجية، ضمن سياقات أخرى من التفكير. ثمة أربع خيارات تسويقية استراتيجية رئيسية، وهي:

- اختراق الأسواق (بيع المنتجات القائمة للعملاء الحاليين)؛
- التنمية التسويقية (بيع المنتجات القائمة في أسواق جديدة)؛
- تطوير المنتجات (تطوير منتجات جديدة للعملاء الحاليين)؛ و
- التنويع (تطوير منتجات جديدة لعملاء جدد في أسواق جديدة).

ويظهر التحليل على شكل رسم بياني في الشكل رقم 2.8.

وكلما نزلت مع القائمة تصير هذه الخيارات أكثر تعقيداً. وليست هذه الخيارات متعارضة فيما بينها، حيث قد تقوم شركة ما بتبني أكثر من خيار. فعلى سبيل المثال، قد تتطلّع شركة زراعية، مصنعة لمنتجات قاتلة للأعشاب الضارة، إلى تطوير أسواقها ببيع نوعية المنتجات التي غالباً ما تباع عادة للمزارعين بغرض استعمالها في المنازل والحدائق؛ بينما في نفس الوقت، تعمل على تطوير منتج كيميائي جديد لبيعه في أسواق خارجية (التنويع). ومن مزايا هذا التخطيط أنه يشكل أداة لتسليط الضوء على الحالات المعقدة من حيث الموارد المنافسة كالمال أو الوقت الشخصي.

مصفوفة جي إي (GE MATRIX)

تم تصميم هذه الأداة المفيدة لكي تساعد في تحليل محفظة العمل، وقد تم وضعها من قبل مستشاري «مكنزي ـ McKinsey» لمؤسسة «جنرال ألكتريك GE». ويعد هذا التحليل أداة مرنة تسمح بإعادة النظر في مجموعة متنوعة من المتغيرات باستخدام أي طريقة تعد ملائمة بالنسبة لمؤسسة فردية ما، والمصفوفة عبارة عن وسيلة لتقييم هذه المتغيرات واحدة ضد الأخرى.

المنتجات

الأسواق	القائمة	الجديدة
الجديدة	اختراق الأسواق	تطوير المنتجات
القائمة	التنمية التسويقية	التنويع

الشكل 2.8 مصفوفة أنسوف Ansoff.

- الميزة التنافسية: ما مدى احتمالية شراء العملاء لمنتجات من حيث تصنيفهم لأسعارها، ومواصفاتها، وأدائها، إلخ.
- جاذبية المنتج: وهذا يعني جاذبية المنتج بالنسبة للمؤسسة من حيث الأرباح المحتملة، وإمكانيات زيادة المداخيل، وملاءمتها في التشكيلة الانتاجية، وغير ذلك.

ويشمل تطبيق هذه الوسيلة العديد من الخطوات:

1. تحضير قائمة بالخصائص التي تشكل مع بعضها، بالنسبة لك، جاذبية المنتج؟

الميزة التنافسية

	قوية	متوسطة	ضعيفة
جاذبية المنتج: قوية			
جاذبية المنتج: متوسطة			
جاذبية المنتج: ضعيفة			

الشكل 3.8 مصفوفة جي إي GE.

2. قياس كل العوامل من حيث أهميتها النسبية، لوضع معدل عام يوازي، لنقل، 10 نقاط.

3. ضع علامة لكل منتج من منتجاتك على غرار هذ الرسم، لنقل من 1 إلى 5.

4. قم بمضاعفة هذه النتيجة على عدد قياس العوامل، للحصول على المعدل الإجمالي لكل منتج؟

5. وبنفس الطريقة قم بوضع رسم للميزة التنافسية، ثم سجل بعد ذلك كل منتج في المكان المناسب له ضمن المصفوفة.

6. استخدم موقعها للتأثير على القرارات من حيث طريقة وضع التخطيط الخاص بكل منتج.

يعد هذا تناولاً مبسطاً للعملية التي تعد أساساً جزءاً من العنصر التسويقي الرئيسي للخطة. وثمة مثال جيد على ذلك يصف إجراء عملياً في كتاب «خطط تسويقية مع ميزة الربح (لأنجيلا هاتون ـ دار بيتمان للنشر ـ Marketing Plans with a Winning Edge (Angela Hatton, Pitman Publishing))».

مداخل استراتيجية

إن الكثير من أفضل ما ورد من كتب وشرح حول التخطيط للأعمال جاء حول التخطيط التسويقي بصفته العنصر الأساسي. ويعد «فيليب كوتلر» بدون أدنى شك عالماً كبيراً ومعروفاً جداً في هذ المجال، وهو عالم يملك الكثير من الأشياء الهائلة ليقولها في هذا المجال. ويعد كتاب «إدارة التسويق عن «برانتيس هال للنشر ـ Marketing Management (Prentice Hall)» عملاً قيماً أنجزه، ويشمل الكثير حول التخطيط والمزيد حول الاستراتيجية. ولديه قائمة من الكتب في رصيده، والبعض منها يتميز بتركيز معين حول الصناعة؛ وآخر مؤلفاته هو كتاب بعنوان «كوتلر يتحدث عن التسويق ـ Kotler on Marketing».

نطاق التخطيط

إن وصف الاسم نفسه، «خطة الأعمال»، يحمل المعنى الجوهري للعملية، والسؤال المطروح هو ما الذي تخطط من أجله؟ بالتأكيد

أنك تخطط من أجل إدارة أعمالك! ولكن من المهم أيضاً تحديد الحد الأدنى من مستويات التخطيط التي يجب أخذها بعين الاعتبار، وأهم جانب من جوانب هذا التخطيط هو ما يكون موجهاً نحو العملاء على مستوى الفرد، ويخضع العملاء إلى قانون 20/80 (قانون باريتو، والذي ينص في هذا السياق على أن 80% من الدخل الإجمالي والأرباح سيكون مصدره 20% من قائمة الزبائن). هذا يعني أن كبار العملاء يختلفون عن صغار العملاء، علماً بأن صغار العملاء يعدون في غاية الأهمية، ومع ذلك يحرص كبار العملاء على الحصول على العناية الفردية. وإذا كان التخطيط يبدو غير ضروري في هذه المرحلة، فلتنظر في الأثر الذي ينجم عن خسارة أحد كبار العملاء. إذ لا يوجد مقياس محدد للحجم هنا، فقد تكون الأمور التي تعتبرها الشركات الكبرى بسيطة، في غاية الأهمية بالنسبة للشركات الصغيرة.

هنالك طريقتان للتحليل تستطيع من خلالهما توضيح ما هو جدير بالاهتمام. الأولى تم تصميمها لإظهار الفرص المتوفرة مع كبار العملاء وخطة مساعدة لاستراتيجيات التسويق من أجل الاستفادة من هذه الفرص. والثانية تتناول موضوع ربحية العملاء.

التخطيط الاستراتيجي المتعلق بالعميل الفردي:

وتعد المصفوفة، مرة أخرى، مهمة هنا. حيث تضع الإيرادات من مبيعات السلع المختلفة بالإضافة في رسم بياني على طول عمود «نقاط الشراء» (والتي قد تمثل مواقع مختلفة، وكذلك أشخاص وأسواق مختلفين داخل المؤسسات الكبيرة، ففي مجال التدريب المهني في قطاع الأعمال التجارية مثلا، هناك مختلف الدورات

التدريبية تباع لهيئات إدارية مختلفة داخل المؤسسة، دورات عن المبيعات لقسم المبيعات، ودورات المراسلات الإدارة تباع لأقسام الموارد البشرية المركزية، وتقدم الدورات التدريبية في مجال تكنولوجيا المعلومات إلى الأقسام التقنية). إذا تم تقسيم العوائد المهمة لكبار العملاء عبر المصفوفة، فإن الثغرات قد تبدو واضحة. وقد تكون ثمة أسباب وجيهة لذلك، أو قد تمثل فرصة وتحتاج إلى تغير في وسائل المبيعات والتي يمكن ربطها وتحديدها في الخطة. ويظهر الشكل رقم 4.8 كيفية حدوث ذلك.

الأسواق أو نقاط البيع

المنتجات	1	2	3	الإجمالي
أ				
ب				
ت				
ج				
الإجمالي				

الشكل 4.8

التخطيط من أجل حماية وزيادة ربحية العملاء:

أصبح هذا الأمر أكثر أهمية مع ازدياد استقطاب العملاء، ليصير عددهم الكبير يزداد حجماً، وكلما زادت مطالب العملاء والخدمات المعروضة (أو كلاهما)، كلما كانت الهوامش الربحية أكثر عرضة للانخفاض؛ وذلك على إثر محاولاتها للزيادة من مبيعاتها.

إن أي مؤسسة تقوم بتحليل التكاليف التي تصرفها في محاولة لتنشيط أعمالها التجارية، قد تصطدم بالكمية الهائلة من الأمور العديدة التي تسعى مجتمعة إلى التقليص من الهوامش الربحية. وتشمل هذه الأمور: جميع تكاليف تشغيل المبيعات (بدءاً من التوظيف وحتى العمولات)، والخصومات (والتي قد تختلف في طبيعتها، على سبيل المثال، كمية المشتريات أو متى تم شراؤها)، والتغليف الخاص، والتسليم (ربما لمواقع متعددة)، والملصقات، وشروط منح الائتمان (وغير ذلك)، والإعلان والدعم الترويجي، والمساعدات التي تتعلق بالسلع، وتدريب طاقم خدمة العملاء... والقائمة لا تزال مستمرة. وإذا لم يتم تناول تلك الأمور بعناية، فإن الربحية ستكون في خطر. فالتخطيط من أجل الحصول على «كبار» العملاء قد يعد مجدياً، ولكن يتوجب قياس الحالة هنا من حيث كمية العملاء الفردين، وبحجم ملائم لربطها مع خطة العمل حيث ينبغي اتخاذ الإجراء اللازم.

العمل: ينبغي على الإدارة أن تضع خطة من خلال تناول قائمة «لمعيقات الأرباح»، والسياسة المتبعة، وكفاءة موظفي المبيعات وطريقتهم في التعامل. فعلى سبيل المثال، قد يكون العيب في السياسة المتبعة، بحيث يؤدي انعدام الانتباه للشروط الموثقة إلى

خسارة الأرباح؛ أو قد تكون السياسة المتبعة وجيهة، لكن موظفي المبيعات يخسرون بسبب ضعف مهارات التفاوض.

عموماً، وفي حين أن هناك العديد من التقنيات التي تعتبر جديرة بالاهتمام، إلا أن ما تقوم به يجب أن يشكل حلاً وسط عملياً يسمح بوضع وتنفيذ خطة تعكس احتياجات أعمالك.

09

مصادر

- ○ رواد في مجال الأعمال
- ○ المراجعة التسويقية
- ○ الوكالات الخاصة بالمشاريع الصغيرة
- ○ البنوك والمحاسبون
- ○ موجز

«إن الحديث عن المعلومات يجر إلى الحديث عن الأهداف. وإن الكثير من الأفكار يتم حالياً تطبيقها عبر كافة أنحاء مؤسسة الصحة العامة؛ ووصولاً إلى غاية بيانات الرسالة والأهداف والتي تعد مصدراً ينبغي له أن يزودنا برؤية أكثر وضوحاً حول المعلومات التي نحتاج أن نتوصل إليها. ومع ذلك، فإن الأهداف لا تظل ثابتة أبداً، وبالتالي، سوف يكون من الضروري لاستراتيجية المعلومات أن تبقى مفهوماً يتطور باستمرار. ستكون عملية الشرح والتوضيح في تزايد، بينما ستظل الاستراتيجية النهائية والجازمة أمراً وهمياً»

مقتطف من تقرير «الهيئة الإقليمية الشمالية للصحة» (Northern Regional Health Authority) الصادر في صحيفة «ذا إنديباندنت» (The Independent)

إن أول فكرة تتبادر إلى الذهن مباشرة بعد قراءة المثل أعلاه تفيد بأن المنهجية الواضحة في التفكير تعد شرطاً عاماً أساسياً للحصول على تخطيط ناجح للأعمال. حسناً! والآن السؤال المطروح هو ما هي الأشياء التي ستدعم مثل هذه المنهجية في التفكير؟ سننظر فيما يلي في بعض المصادر التي تساند التخطيط، وتجعله أكثر فعالية.

يعد هذا مجال تحتاج فيه المشاريع الأصغر حجماً إلى أساس جيد من المعلومات كانطلاقة، لكن مع الأخذ بعين الاعتبار الأشياء التي تحتاج إلى أن تبقى قابلة للتسيير والضبط.

رواد في مجال الأعمال

وبالنسبة للذين يبحثون عن المزيد من المصادر في هذه المجال، والتي تعد مفيدة ومحفزة بدرجة أكبر تغطي تقريباً الخطة التسويقية التي تشكل عنصراً رئيسياً في عملية التخطيط. وتعد أعمال عالم التسويق الشهير «فيليب كوتلر (Philip Kotler)» جديرة بالقراءة فيما يخص هذا الموضوع.

في الحقيقة يجدر تحديد الأمور التي يوصي «كوتلر» بإجراء مراجعة تسويقية على أساسها، ووضع هذه الأمور على شكل قائمة للمراجعة (انظر المثال داخل المربع، والذي تم وضعه استنادا إلى وجهات نظره).

المراجعة التسويقية

طريقة التحليل هنا تتمثل في طرح أسئلة تخص جميع المجالات التالية، وينبغي إجراء عملية التخطيط على ضوء الأجوبة التي تم التوصل إليها (وفي الحقيقة فإن عملية التخطيط نفسها قد تتضمن مسألة البحث عن أجوبة).

- البيئة العامة الشاملة (macro environment): وتتعلق الأسئلة هنا بالبيئة الخارجية الواسعة، بما فيها العوامل الديموغرافية، والاقتصادية، والطبيعية (مثل عوامل الطاقة والبيئة)، والتكنولوجية، والسياسية، والثقافية. لذا، على سبيل المثال، إذا كانت مبيعات منتجاتك تتأثر بالتغييرات التي تطرأ على أسلوب الحياة، فإن هذه المسألة ستتم دراستها ضمن المجالات المتصلة بالعامل الثقافي.
- بيئة المهام: وهي الأسواق، والعملاء، والمنافسون، وقنوات التوزيع (وهذه تشكل موضوع لكتاب آحر من سلسلة

«ExpressExec»)، والموردون، وكل ما له صلة بالعلاقات العامة. ومرة أخرى، قد يحتاج الأمر إلى طرح أسئلة مفصلة تخص كل هذه المجالات.

- مراجعة الاستراتجية التسويقية: وسيكون من المهم هنا طرح مجموعة من الأسئلة التي تشمل الرسالة، والأهداف، والاستراتيجية، والميزانيات، ناهيك عن التحقق من أن الأهداف والاستراتيجية ترتبطان ببعض بشكل ملائم.
- المراجعة التسويقية للمؤسسة: على الرغم من أن هذه المسألة قد تبدو أقل أهمية في المؤسسات الصغيرة عنها في المؤسسات الكبيرة التي تتوفر على عدد كبير من الموظفين، إلا أن تحديد المهام والأشخاص الذين يقومون بها (حتى ولو كان كل ما ينبغي فعله في المؤسسة موزع بطريقة ما بين عدد قليل من الموظفين)، يعد أمراً مهماً. قد تتضمن الأسئلة المطروحة هنا مراجعة التركيبة المنظمة، ومستويات الكفاءة، ودرجة المرونة، والتواصل عبر مختلف الوظائف داخل المؤسسة.
- مراجعة الأنظمة التسويقية: وتندرج تحت هذا العنوان أهمية مسألة أنظمة المعلومات، وأيضاً أنظمة التخطيط في حد ذاتها، والتحكم الإداري، وعناصر أخرى كتطوير منتجات جديدة، وطرحها.
- مراجعة الإنتاجية: الأسئلة هنا تتناول مقدار الربحية والتكلفة كمجال رئيسي.
- مراجعة الوظيفةِ التسويقيةِ: وهذه تقوم بالاستفسار حول المنتجات، وكل قطاعات النشاط التسويقي التي تعرض المنتج في السوق بما فيها الأسعار، والتوزيع، والدعاية والأساليب الترويجية الأخرى، وطاقم عمل المبيعات.

مصادر أخرى مفيدة

- برانش، أي.إي. (Branch, A.E.) (1990) «عناصر تسويق وإدارة الصادرات»، الطبعة الثانية لدار النشر «تشابمان أند هال (Chapman and Hall)، بريطانيا.
- «بيزنيس لنك» (Business Link) ـ إدارة التجارة والصناعة ـ خدمات لقطاع الأعمال. مركز «إسيكس» للأعمال (The Essex Business Centre).
- كوهين، جي. إن. (Cohen, G.N.) (1992) «خطة العمل» (The Business Plan) ـ غووير للنشر (Gower Publishing). لندن.
- غورمان، آر. تي. (Gorman, R.T) (1999) «التخطيط بواسطة الإنترنت ـ كَيفية وضع خطة عمل أفضل باستعمال الإنترنت» (Planning - How to Create a Better Business Plan Using the Internet). كررير برس للنشر (Career Press)، و. م. أ.
- هال دي.، جونز، آر. (Hall D. Jones, R.) ورافو، سي (Raffo, C) (1999) دراسة حول الأعمال. الطبعة الثانية ـ كوزواي برس المحدودة للنشر (Causeway Press Limited)، لانكشاير (Lancashire) المملكة المتحدة. الفصل رقم 2 ـ «بدء الأعمال التجارية» (Setting Up In Business) ـ الصفحة من 10 إلى 17. الفصل رقم 15 ـ «الاستراتيجية والتخطيط (1)» (Strategy and Planning 1) ـ الصفحة من 119 إلى 126. الفصل رقم 16 ـ «الاستراتيجية والتخطيط (2)» ـ (Strategy and Planning 2) ـ الصفحة من 127 إلى 133.

○ هاموند، إي. (Hammond, A.) (أبريل 1998) «التخطيط من أجل المستقبل» (Planning For The Future). مراجعة في الأعمال (Business Review)، 9 - 28.

○ هاتون، أي. (Hatton, A.) (2000) «الدليل الجازم إلى التخطيط التسويقي». فايننشال تايمز (Financial Times)، برنتيس هال (Prentice Hall)، مؤسسة بيرسن المحدودة للتعليم (Pearson Education Limited). بريطانيا.

○ كوتلر، بي. (Kotler, P.) (2000) ـ «إدارة التسويق» (Marketing Management). الطبعة الدولية. طبعة ذملليينيوم (The Millennium Edition). برنتيس هال الدولية (Prentice Hall International). و. م. أ.

○ كوتلر بي. (Kotler, P)، وأرمسترونغ، جي. (Armstrong, G)، وسودرز، جي. (Saunders, J) وونغ في. (Wong, V) (1999) «مبادئ التسويق» (Principles Of Marketing) ـ الطبعة الاوروبية الثانية ـ برنتيس هالـ أوروبا (Prentice Hall Europe).

○ لنتش، آر. (Lynch, R.) (2000) «الاستراتيجية الشاملة». الطبعة الثانية، برنتيس هال (Prentice Hall). مؤسسة بيرسن المحدودة للتعليم (Pearson Education Limited)، المملكة المتحدة.

○ مولينز، إل. جي. (Mullins, L.J) (1996) «السلوك الإداري والتنظيمي (Management and Organisational Behaviour)»

الطبعة الرابعة، مؤسسة بيتمان للنشر (Pitman Publishing)، بريطانيا.

○ ريشاردسون بي. (Richardson, B) وريشاردسون أر. (Richardson R.) (1992) «تخطيط الأعمال ـ مدخل إلى الإدارة الإستراتيجية» (Business Planning - An Approach to Strategic Management) الطبعة الثانية، مؤسسة بيتمان للنشر (Pitman Publishing)، المملكة المتحدة.

مواقع إلكترونية

تظهر مواضيع حول التخطيط (والتسويق) في العديد من النشرات اليومية حول الأعمال. عليك باختيار ما يفيدك منها (فمثلاً بإمكانك اختيار البحث في موضوع «الإدارة في الوقت الراهن Management Today» بالنسبة لما يتعلق بأمور عامة، بينما يمكنك أن تختار موضوع «أفضل الأعمال التجارية Better Business» كدليل عملي صالح للمشاريع الصغيرة). وبنفس الطريقة، فإن إضافة مواقع إلكترونية معينة حول المعلومات التي تخص مجال الاعمال إلى قائمتك المفضلة، قد يكون أمراً مجدياً.

إدارة المشاريع الصغيرة بالولايت المتحدة الأمريكية:

يوفر الكثير من النصائح القيمة حول التخطيط للأعمال، بما في ذلك من الخطوط العريضة لخطط العمل، طرق تحضير البيانات المالية، وأيضا كيفية تقديم طلب للحصول على قروض من أس بي أي (SBA).

«آي بي أو سنترال (IPO Central)»

قوم الموقع يومياً بتقديم لوائح عن عروض المناقصات، مرفقة بروابط مناسبة عبر الانترنت لموقع «إدغار ـ EDGAR».

مجلة «بيزنس وييك (Business Week)»

تقوم سنوياً بنشر لائحة بأسماء «شركات نامية بارزة» مع تعريف بالاستراتيجيات الإدارية التنموية الخاصة بها، وموقعها في المجال الصناعي الذي تنتمي إليه.

يعد التخطيط للأعمال موضوعاً عاماً وشاملاً، والذي تتم الإشارة إليه على نحو واسع.

وننتقل الآن للنظر في بعض الجهات التي توفر مساعدة تعتبر أكثر عملية.

وكالات خاصة بالمشاريع الصغيرة

- السلطات المحلية: توفر العديد من السلطات المحلية، والمقاطعات، وحتى بعض المدن التي تعتبر صغيرة شيئاً ما، كمية كبيرة من المصادر لدعم مساعدتها للمشاريع الصغيرة. ربما تكون لديهم اعتبارات بشأن مسألة التوظيف المحلي، أو بشأن أمور أخرى مثل نسبة الأرباح، إلا أنهم يقدمون مساعدات، وقد يقومون بذلك على نحو جيد. ففي المقاطعة التي أنتمي إليها أنا شخصياً، وهي إسيكس (Essex)، فإن القسم الخاص بالمشاريع في «كاونتي هال (County Hall)» يوفر خدمات جيدة. من المؤكد ان هذه الجهات تعد جديرة بالمراجعة، خصوصاً إذا كان المشروع الخاص بك محلياً في البداية من حيث العمليات التشغيلية.

- وكالات أخرى: وكما سبق ذكره، فإنه من الصعب إعطاء صورة واضحة وجازمة حول سلسلة الخدمات الموجودة التي لها طابع متصل بمجال الأعمال. وقد تمت الإشارة في نقطة سابقة إلى

أن هذه الوكالات تعد جديرة بمراجعتها، ولاسيما فيما يتعلق بما يقدمونه من خدمات ضمن سياق التخطيط.

- المعلومات: يعد معظمها أدوات مساعدة تفيد في عملية التخطيط، وتتضمن معلومات حول الشركات والأسواق والمنح والإعانات المالية والتدريب ومعايير التراخيص، والنشرات الصادرة حول الدراسات التسويقية، والتشريعات الخاصة بالإتحاد الأوروبي وجهات أخرى، المعلومات المتعلقة بعمليات التصدير (الفرص، والوكالات، والدراسات).
- التدريب: البعض من هذا التدريب تقوم بها تلك الوكالات نفسها، أو قد تكلف جهات أخرى للقيام بذلك.
- الاستشارات: وتشمل مجموعة من القضايا، مثل تقنية المعلومات، والتصميم، والشؤون المالية وغير ذلك. فهي توفر فوائد الخبرات؛ وذلك يعني بأنك عندما تواجه القيام بعمل ما، أو التخطيط للقيام به، وذلك لأول مرة (لا سيما في حالات بدء مشاريع جديدة)، وتكون هذه الوكالات خبيرة بمثل هذه الأعمال لتعاملها معها مرات عديدة. طبعاً صحيح أن الاستشارة تعد مهمة تماما بقدر أهمية المستشار نفسه، إلا أن معرفة بعض الناس الذين يعملون في مجال توفير الاستشارات، تعد مسألة مجدية.
- الاستشاريين: صحيح أن عملية جلب أحد الاستشاريين للقيام بالتخطيط الذي تحتاجه، قد يبدو أمراً مكلفاً، وقد يكون الأمر كذلك بالفعل (رغم أنها قد تكون مسألة مجدية في حالة ما كانت تمثل أمراً مهماً للحصول على موافقة بنكية)، إلا أنه ومن ناحية أخرى بعض المؤسسات الصغيرة وبعض الاستشاريين الفرديين

قد يوفروا خدماتهم مقابل تكلفة معقولة. يمكن لنوع من المساهمات في هذه العملية أن يكون مفيداً جداً، شريطة أن يتم تحديد المهمة بشكل جيد، والاتفاق على أساس يوضح مبالغ التكلفة المستحقة لإنجاز المهمة. كما أن الاستشاريين بإمكانهم القيام بدور مجلس توجيهي (الشيء الذي تفتقده أحيانا بعض الشركات الصغيرة)؛ سواء على شكل مرة واحدة في البداية، أو بصفة مستمرة يتم من خلالها دمج هذه العملية بعض الشيء في دور مدير غير تنفيذي (غير أنه يعد دوراً يمكن خلقه وإلغاءه بشكل أسهل).

- التواصل: إنه لجدير بالذكر أن المساعدات قد تكون متوفرة بشكل غير رسمي فقط من مجرد التواصل مع رجالِ أعمال آخرين (وذلك من خلال نوادي الأعمال المحلية، نشاطات على مستوى الفروع التي تنظمها معاهد إدارية، إلخ.) فقد تلتقي بعض الناس الذين قاموا للتو بنفس ماتحاول أنت القيام به في التخطيط، أو لنقل في أشياء أخرى بالطبع، ويمكنهم بالتالي أن يفيدوك بنصائح أو تحذيرات.

وثمة مجلس آخر قد يكون مفيداً وهو «اتحاد المشاريع الصغيرة (Federation of Small Businesses)». لدى هذا المجلس عدة نشاطات إقليمية، ويمكن الاتصال بمقره المركزي في:

ويتل واي، بلاكبول بزنس بارك، بلاكبول، لانكشاير ـ FY4 2FE.

Way, Blackpool Business Park, Blackpool, Lancashire) (FY4 2FE.

الهاتف: 01253 336000 الموقع الإلكتروني: www.fsb.org.uk

البنوك والمحاسبين

لكل من هذين العنصرين الكثير مما يمكن تقديمه في هذا المجال. فعندما تقوم شركة ما باختيار المؤسسة البنكية أو المحاسبية التي سوف تتعامل معها، يتعين عليها أن تأخذ بعين الاعتبار المسائل الفرعية مثل التخطيط (إذا كان التخطيط يعتبر مسألة فرعية حقاً)، وتجعلها جزءاً لا يتجزأ من معايير الاختيار. لقد تم ذكر هذين العنصرين في الجزء الرابع، وذلك ضمن سياق تكنولوجيا المعلومات، وفيما يلي إعادة لنفس التوضيح الذي جاء سلفاً.

- البنوك: لدى الكثير من عملاء البنوك شعور بالحب أوالكراهية تجاه البنوك بصفة عامة، والبنوك التي يتعاملون معها بصفة خاصة. حيث يقومون بالدفع مقابل خدمات البنوك (وقد يدفعون الكثير والكثير)، لكي يحصلوا على افضل الخدمات من قبل تلك البنوك. وتكون معظم المساعدات البنكية في هذا الإطار مناسبة للمؤسسات الصغيرة والمبتدئة. وقد تحتاج لأن تلتزم بمنهجية البنك فيما يخص التخطيط للأعمال، أو إن الأهم من ذلك هو أنك قد تحتاج إلى أن تسلك طريقتهم في التخطيط لأن التمويل المادي الذي ستتلقاه منهم يتوقف على مدى استحسانهم لخطتك؛ سواء من حيث المنهجية والمحتوى. ولا تكتفي البنوك الكبرى هنا بتقديم التوجيه فحسب (انظر الفصل 7 للمزيد من المعلومات بهذا الخصوص)، بل إنها توفر نماذج تخطيط معينة، وتقدمها في قرص مدمج، وما عليك سوى أخذ القرص من العلبة، ووضعه في جهاز الكمبيوتر الخاص بك، ثم تعبئة فراغات

نموذج الخطة بالبيانات والمعلومات المطلوبة تحت العناوين الموجودة (مع أنه يمكنك، بالطبع، استخدام هذا النموذج أيضاً كنقطة انطلاق لتخطيطك، وتكييفه حسب الظروف الدقيقة لمؤسستك)، وقد يكون هذا هو كل ما تحتاجه لوضع مخطط بسيط.

- المحاسبون: يرتبط أحد عناصر الخطة بنظامك المحاسبي، وتنطبق أموراً مشابهة على هذه الحالة. استخدم نظام الحاسوب الذي يوصي به ويستخدمه المحاسب الذي قمت باختياره، وبذلك ستقوم بالتأكيد بتوفير الوقت المال. يمكن للمحاسبين القيام بتدريب شخص ما على استخدام ذلك النظام بإصداره الأساسي لأجلك فقط، ويمكنهم المساعدة في ربطه مع أي أنظمة حليفة أخرى حسب رغبتك. مرة أخرى، لقد قامت التكنولوجيا بتغيير الأسلوب الذي يمكن فعل هذا من خلاله. قد يكون لدى المحاسبين خبرة كبيرة في ما يحتاجه البعض من انظمة أكثر تخصصا (مثل تحليل الربحية لكبار العملاء ـ انظر الفصل الرابع).

موجز

إن عملية التخطيط، أو بالأحرى الحاجة إلى التخطيط، لا ينبغي أبداً أن تفاجئك. وبما أن اقتناعك بوجوب القيام بها كإحدى المسلمات، وأيضاً ما دمت تجد نفسك أمام واقع يحتم عليك القيام بها، فينبغي عليك أن تكون:

- على اطلاع جيد بالحقائق وأحدث المعلومات حول الأعمال الخاصة بك؛

- على دراية واضحة بمصادر مفيدة للمعلومات التي يجب التطرق إليها (وذلك تجنباً لتضييع الوقت فيما لا يفيد)؛ و
- قادراً على مواصلة مهمتك، وأنت على اطلاع جيد وكامل يشمل جميع الجوانب؛

إن المعلومات تعد، حقاً، بمثابة القوة والسلطة في هذا الصدد. وانطلاقاً من ذلك، فإن نجاح التخطيط، ومدى فاعليته الحقيقية، يتجليان في منهجية منظمة. (الفصل رقم 10 التالي يلخص القضايا الرئيسية).

10

الوصايا العشر:
عشر خطوات لتخطيط ناجح للأعمال

1. منح عملية التخطيط بعض الوقت
2. إعطاء شكل منظم للعملية
3. خلق قاعدة المعطيات الضرورية، والمحافظة عليها
4. تحليل المعلومات
5. مناقشة الإمكانيات
6. وضع شكل نهائي للخطة، والموافقة عليه
7. وضع صيغة مكتوبة للخطة
8. التواصل
9. التنفيذ
10. جعل الخطة متجددة

«إنه شيء جميل أن نرى الخطة، في نهاية المطاف، متماسكة وناجحة»

هذه عبارة شائعة ومتكررة يرددها
«هانيبال سميث (Hannibal Smith)» في البرنامج التلفزيوني
الشهير، الذي يعاد بثه كثيراً «ذا آي تيم (The A Team)»

اقترحت في الفصل التاسع التفكير الواضح كالشرط الأساسي والعام لتخطيط ناجح للأعمال. والآن ما هو الشرط الثاني؟ سأقول إنه الاهتمام بالتفاصيل. وهذا أمر مهم خصوصاً من حيث العناصر التمويلية للخطة. علاوة على ذلك، سنقوم، في هذا الفصل الأخير، بتضمين الإشكالات الفردية الأساسية حول نجاح التخطيط للأعمال في 10 عناصر. ليس مهم ترتيب هذه العناصر، لكن المهم هو أنها تساهم بشكل كبير في في جعل عملية التخطيط فعالة، والأهم من ذلك هو جعلها عملية أكثر ومفيدة بصورة أكبر. إنه التأثير المتراكم لهذه العناصر ككل هو الذي يمنح للتخطيط قوة.

1. منح بعض الوقت لعملية التخطيط

سبق وأن قمنا (في الفصول السابقة ابتداء من الفصل رقم 2)، بتوضيح لماذا يعد التخطيط ضرورياً، ونفترض هنا قبولاً بضرورة التخطيط، وبالرغبة في القيام به. ولكن حتى عندما تكون كل ذلك مقبولاً، فإن أحد الأسباب الرئيسية التي تجعل عملية التخطيط غير ناجحة لا يكمن في سوء التنفيذ فحسب، وإنما في التنفيذ السطحي كذلك؛ مما يؤدي إلى عمل ناقص. إن الشرط الواضح هنا، إذن، هو أنه لا بد من الالتزام ببعض الوقت للقيام بعملية التخطيط، ولإتقان ذلك.

صحيح أن ضمان ذلك هو من مسؤولية الإدارة العليا، وربما مدير الإدارة بالنسبة للمؤسسات التجارية الصغيرة، إلا أن الأطراف الآخرين في المؤسسة يعنيهم الأمر أيضاً. يجب تمثيل كل قسم من أقسام المؤسسة. ويمكن أن يتضمن هذا الوظائف الرئيسية وهي: التسويق، والإنتاجية، والمالية. ويمكن أن تتضمن رؤساء الأقسام، أو أولئك الذين يتحملون مسؤولية المنتجات الفردية، وذلك في المؤسسات ذات سلسلة منتجات عريضة، حيث تكون تلك هي الطريقة المتبعة لتنظيم الأعمال بحكم حجمها. أياً كان المعنيون بالامر، فإنه من الواضح ان قرارات حكيمة يجب اتخاذها بشأن فريق العمل المكلف بالتخطيط، كما أن أؤلئك المعنيين يجب أن يخصصوا ما يكفي من الوقت اللازم لإعطاء عملية التخطيط حقها. وانطلاقا من ذلك، ثمة جانبين جديرين بالتركيز بشأن الوقت اللازم:

- وقت التحضير: قبل كل شيء، ينبغي البدء في التخطيط سلفاً بما فيه الكفاية، أي بفترة كافية قبل السنة المالية للمؤسسة التي تعد محور التخطيط، ويجب أن يكون ثمة علاقة منطقية بين هذه السنة المالية وبين التخطيط. كما يجب أن تنطبق نفس الفلسفة على كل العمليات التابعة التي يرتكز عليها التخطيط. فعلى سبيل المثال، يجب توفير المعطيات المستخدمة في التخطيط على شكل مستحدث ومتفق عليه، باعتبارها عنصراً مكملاً في دورة التخطيط.

- وقت التخطيط: في نفس الوقت يجب تخصيص وقت كاف لإنجاز عملية التخطيط ذاتها. فكل العناصر، بما فيها تجميع البيانات، والتحليل، والمناقشة، وما إلى ذلك، تأخذ بعض الوقت.

من المحبط أن ينفذ الوقت، أو ألا نجد أبدا المجال لإنجاز عمل ما كما ينبغي، قبل أن تنتهي العملية. إن إعطاء الوقت الكافي لعملية التخطيط يجعل القيام بكل الأمور الأخرى الضرورية أمراً ممكناً.

2. إعطاء شكل منظم للعملية

تحتاج عملية التخطيط الناجحة إلى منهجية منظمة. وتحتاج إلى إعطاء شكل منظم لبعض جوانبها، وكذلك إلى ماتم وضعه كمتطلبات إلزامية لكل أولئك المعنيين. إذا كنت تخطط للمرة الاولى، فهناك، إذن، المزيد مما ينبغي مناقشته وتنظيمه، هنا. ثم يمكن بعد ذلك أن تكون أجزاء الآلية صالحة للاستخدام فيما بعد. (ومع ذلك فإن كل شيء ينبغي أن تتم مراجعته باستمرار). يجب إعطاء شكل منظَّم للمجالات الأساسية التالية:

- أشكال التخطيط: وهي تعطي جدول الأعمال، والمواضيع التي يجب التطرق إليها (انظر التفاصيل في الفصل السادس)؛ كما أنها أيضا تعطي مؤشراً على كمية التفاصيل التي يتعين على الخطة أن تستهدفها.
- المقاييس الزمنية: انظر النقطة رقم 1 أعلاه. إنه من المهم جداً أن يتم اعتبار التوقيت أمراً إلزامياً، وأن يتم احترام المواعيد والآجال النهائية من طرف كل المعنيين بالأمر.
- صيغة مكتوبة للشكل والأسلوب: وتتعلق بالصيغة التي ستوضع بها المسودة لكل المواضيع، ومن يقوم بذلك، وإذا كان أشخاص مختلفين ينجزون أجزاء مختلفة من الخطة، وكذلك من سيقوم

بالتحرير والمراجعة الكلية للنص ليأتي بالنسخة النهائية المتماسكة. ويجب الأخذ في الحسبان بأن الأوان لتغيير الصيغِ والإجراءات ليس خلال الدورة التخطيطية، حيث يعد التركيز على إنجاز العمل وإتمامه أمراً ضرورياً.

3. خلق قاعدة بيانات ضرورية والمحافظة عليها

يتوقف التخطيط الناجح على المعلومات الجيدة، وقد أعطيت أمثلة على هذا سابقاً في فصول أخرى من هذا العمل (على سبيل المثال في فصولِ 6 و7). إن البدء في محاولة إيجاد المعلومات، بينما تتطلبها عملية التخطيط أثناء إجرائها، تعد بالتأكيد مسألة متأخرة جداً، حيث يكون قد فات الأوان كثيراً على البدء في تجميعها (ومع ذلك فإنك تستطيع أن تخطط لتغييرات في طريقة جمع المعلومات للسنة المقبلة).

يحتاج هذا الأمر إلى أن يتم تناوله من طرف الإدارة في وقت لاحق، وتحتاج الأنظمة إلى أن يتم تجهيزها بشكل واضح ودون غموض. يتضمن هذا تقديم شرح للأشخاص المعنيين بجمع المعلومات، بنوع من الاهتمام. إذ أن آخر شيء ستود سماعه أثناء السؤال عن إحدى المعلومات، هو الشرح الضحل عندما تأتي الإجابات كالتالي: «عذراً لم أقم باستحداث هذه المعلومة، لم أكن أعرف أنها مهمة».

مراجعة المعلومات الواردة تحتاج إلى ما هو:

- ضروري لاتخاذ القرار: هذا ما يجب أن يكون متوفراً، ومن الضروري تطبيق الأنظمة لضمان توفرها على الشكل المطلوب، وفي الوقت الذي نحتاجها فيه.

- مرغوب فيه: قد تكون هناك حاجة إلى المزيد من المساومة والتوافق لكي تتم الموازنة بين ما هو ضروري وبين التكلفة المطلوبة من حيث المال والوقت للحصول عليه.
- مفيد: قد لا يستحق صرف الكثير من الوقت أو الجهد للحصول عليه، ولك ومع ذلك إذا كانت المعلومات متوفرة (ربما كنتيجة جمع معطيات أخرى) فحينئذ يمكن استخدامها.

وكما تمت الإشارة في الفصل الرابع، فإن هذا الجزء من العملية مرتبط جداً بالأنظمة الكلية للمؤسسة، وغالباً بأنظمة الكمبيوتر. والمجال الخاص الجدير بالاهتمام هنا هو المتخصصين في أجهزة الكمبيوتر، إننا لا نستطيع تسيير الأمور بدونهم! غير أن البعض منهم قد يكون تفكيرهم مغشياً جداً؛ صحيح أنهم قد يعرفون كل تفريغات النظام، إلا أنهم لن يتمكنوا من وضع تركيز على العمليات إلا إذا فهموا الغاية من القيام بالأشياء، وكيفية استخدام المعلومات.

مثلاً: قد يكون الحصول على المزيد من المعلومات ممكناً، ولكن قد تكون الإضافات نافعة أو قد لا تكون، وإدماجها قد يؤدي إلى تراكم يحجب الحقائق المهمة مما لا يمكننا من رؤيتها، وذلك مثلما تحجب الأشجار الخشب.

4. تحليل المعلومات

هذه نقطة يعيدنا جزء منها إلى النقطة الأولى أعلاه. فأن تكون لديك معلومة شيء، وأن تستغرق بعض الوقت للنظر في معناها شيء آخر. بعض العناصر في مخططات بعض المؤسسات تأتي مبنية

على أسلوب القيادة الآلية أكثر من أي شيء آخر. وتصبح زيادة 10% إلى هدف المبيعات نوعاً من السحر. هناك القليل من التفكير حول المغزى من ذلك، مما يؤدي إلى التقليل من قيمة أهمية المعلومات المتوفرة، وتجاهل تحليل المزيد من المعلومات المفصلة بطريقة تشخيصية.

إن المسألة الشاملة للبيانات التي نحتاجها لتسهيل التخطيط، وعملية الجمع التي نحتاجها لامتلاك هذه البيانات، والتحليل وطريقة استخدامه لدعم التخطيط، تعد كلها أمور تحتاج إلى تناولها بوضوح، وذلك لا بد أن يكون قبل الشروع في دورة التخطيط. إن التوفر على معلومات سليمة ومناسبة كأساس لعملية التخطيط الخاصة بك، وهو السبيل الأفضل الممكن للبدء في جعل عملية التخطيط فعالة.

5. مناقشة الإمكانيات

تعد مرحلة المناقشة أساسية وتحتاج إلى مراجعة وتنظيم بطريقة صحيحة. ويشمل هذا توليد الأفكار ثم بعد ذلك اتخاذ القرارات. ومن الضروري مراعاة العناية الشديدة في اختيار فريق العمل المكلف بالتخطيط، وجدولة جلسات من أجل الاجتماع ومناقشة الإمكانيات، وتوفير الوقت الكافي للقيام بكل هذه الأمور. فبحق، بإمكان عقلان أن يكونا أفضل من عقل واحد؛ وتستطيع مجموعة من الأشخاص المساهمين في مناقشات بناءة أن تعطي حياة للعملية التخطيطية. ينبغي أن يكون الجدول الزمني واضحاً، وأن تحظى عملية خلق النقاش باهتمام.

- بناءة: إن ما يقع من أحداث في الحاضر يستطيع أن يعطي فكرة عن عمليات السنة اللاحقة، وغالباً ما يكون التأثير أطول من ذلك. الفكرة هنا هي ضرورة مراجعة كل ما يمكن أن يساعد في استكشاف الافكار، للبحث في مدى فاعليتها، وكل ما يمكن أن يكون ليس واقعياً فحسب، بل وإبداعياً أيضاً. لا يجب أبداً أن ننظر إلى التخطيط على أنه عبء أو عملية روتينية. بطبيعة الحال في فترة الضغط، قد تشكل المحاولات لإيجاد مجال للتخطيط صعوبات ولكن النتائج المحتملة يجب أن تجعل منه أمراً ليس مهماً ومجدياً فحسب، بل ومرحاً أيضاً.

- مبدع: إنه لمن المهم أن يكون المرء منفتح الذهن، فلو كان هناك إحجام في طرح الأفكار على الطاولة فقد تضيع العديد من الفرص. يجب توظيف عمليات (مثل العصف الذهني، الذي تطرقنا له في الفصل السابع) بشكل نشيط وفعال لتحفيز إثارة الأفكار، ويجب على من يترأس العملية ألا يتدخل، حتى ولو كان بشكل غير مقصود، لكي يقاطع أو يعارض أو يناقش قبل نهاية الفترة المخصصة لهذه العملية.

- متحديا: لا ينبغي للنقاش أن يكون مفتوحاً فحسب، بل يحتاج إلى أن يكون بناء أيضاً. ولا ينبغي الموافقة على الأمور بالإيماءة في حالة ما كانت هناك تحفظات (أو إذا كان من المحتمل أن تكون في حال إعادة تناول الموضوع بنوع من التعمق). وهذا ينطبق، بشكل خاص، على الفرضيات القائمة حول الوضع الراهن. إنه لمن السهل جداً أن تجد أحد الأشخاص يقول: «حسناً، أظن بأننا نستطيع الأستمرار في فعل كذا، وكذا...، ماذا

عن...» فالأشياء التي قد تستفيد من التغيير تصير قائمة على أساس دائم. أياً كانت القرارات التي يتم اتخاذها، فإن مناقشتها بشكل مستفيض يمكن لها أيضاً أن تزيد من قابلية الناس لها، ومن إمكانية التزامهم بها.

6. وضع الشكل النهائي للخطة، والموافقة عليها

يعد الاتفاق أمراً مهماً كذلك، ففي نقطة ما يجب أن يتوقف النقاش، ويجب اتخاذ قرار بشأن اختيار «الأفضل» بعد مناقشة سلسلة من الإمكانيات. أحياناً، إن لم نقل في غالب الأحيان، تتضمن عملية اتخاذ القرار الوصول إلى توافق بين أفراد المجموعة، لهذا فعملية اتخاذ القرار ينبغي أن تكون واضحة، ويجب على الكل أن يشعر بالقدرة على الالتزام لاحقاً بما تم تقريره. إن الديمقراطية، في نهاية المطاف، ليست غالباً السبيل الأفضل لتسيير الأعمال. لهذا فعندما نبحث عن الآراء ونناقشها ـ لا بد من وجود شخص ما لكي يقرر. لذا، من المهم أن يكون هناك:

- الوضوح: إن ما يجب القيام به يجب أن يكون واضحاً جداً، وخصوصاً فيما يتعلق بالأهداف والأهداف التمويلية. فإذا وجب رفع أهداف الإيرادات سنة بعد أخرى، وجب توضيح كيفية ذلك. متى ستأتي المبيعات، هل شهراً بعد شهر؟ ما هو مزيج المنتجات الذي سيكون ضرورياً؟

يجب أن تكون مثل كل هذه الأمور مطروحة وواضحة أمام الجميع، خصوصاً أمام أولئك الذين ربما تكون لديهم مسؤولية تنفيذية معينة مرتبطة ربما مع منتج معين أو قسم معين. وكذلك الأمر بالنسبة

للتكلفة، حيث ينبغي أن تكون الارتباطات بالسيولة النقدية والميزانيات واضحة في كافة المراحل.

- الواقعية: يتعين على الخطط أن تعكس الواقع العملي. فأن ترفع الخطة التحدي هو شيء، ولكن أن يتم اعتبارها غير عملية، أو «بصراحة» غير ممكنة، فهذا شيء آخر.
- الالتزام: على الجميع في نهاية المطاف أن يكونوا على اتفاق، في كل الأحوال سواء أكانت للأفضل أو للأسوء، بأن الخطة التي تم قبولها هي التي سيتم العمل بها، ثم عليهم بعد ذلك أن يبذلوا جهدهم في تنفيذها بنجاح.

7. وضع صيغة مكتوبة للخطة

خلال العملية، قد تتم كتابة العديد من المسودات، لكن في الختام لا بد من إصدار وثيقة نهائية. وليست في حاجة لأن تكون طويلة، أي في الحقيقة يجب ألا تكون أطول مما ينبغي. ولكن يجب أن تلخص المسائل الرئيسية (وغالباً ما يصدر عن هذا التقرير الختامي نفسه تقرير الموازنة).

ينبغي على الصيغة المكتوبة أن تكون:

- واضحة: لا مجال هنا للكلام غير المفهوم، يجب الأخذ بعين الاعتبار بأن ثمة تشكيلة واسعة من الناس عبر المؤسسة (أو ربما خارجها) قد يقوموا بقراءة الوثيقة بالفعل، لذا فإن هذه الوثيقة يجب أن تكون مفهومة لدى الجميع، مهما كان دورهم أو مستواهم؛
- مبنية على أدوار: ينبغي على الوثيقة أن تبرز بوضوح من يقوم

بماذا ومتى؛ دون ضرورة التدقيق في الإشراف على الجداول الزمنية، التي قد تبدأ قبل العام الذي تم التخطيط له، لتمتد إلى ما بعد نهايته. ويرتبط هذا بضبط الأنظمة.

هناك حاجة إلى مراجع عام أساسي كانت الخطةَ تتضمن مساهمات تقدم بها أشخاص مختلفون.

8. التواصل

يجب تسليم الخطة لكل شخص له دور مؤثر في تنفيذ وإنجاز الخطة (وقد يعني ذلك في بعض الحالات الخاصة بالمؤسسات الصغرى كل أفراد المؤسسة). وقد تمت الإشارة سابقاً هنا إلى ضرورة جعله مفهوماً للجميع. في بعض الحالات قد تكون هناك حاجة إلى نسختين، واحدة تتضمن كل التفاصيل الإجرائية، وثانية تبرز المسائل الرئيسية، وتلخص المسار القادم للمؤسسة، لتوزيعها بشكل أوسع. بالتأكيد لا ينبغي إكمال الخطط تم وضعها جانبا على الرف، ثم شعور بالارتياح لإتمام المهمة.

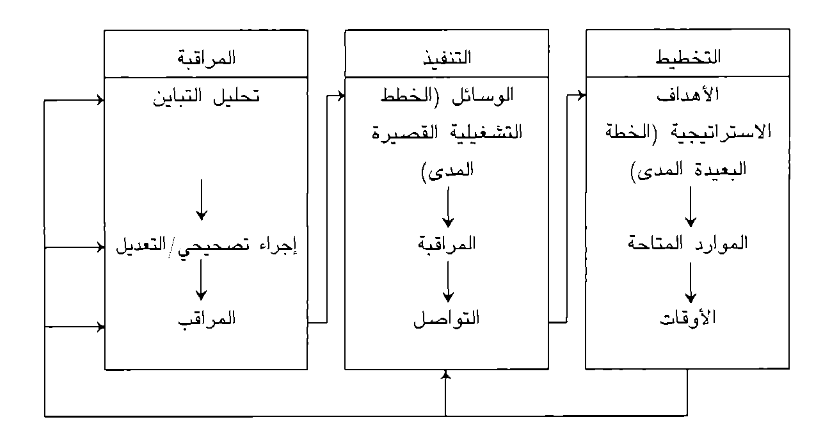
بل ينبغي تذكر المتضمنات التحفيزية هنا. إذ ينبغي للموظفين أن يجدوا الخطة مهمة وقادرة على رفع التحدي (مع إبراز الواقعية)، ومناسبة لهم؛ وضع خطة بهذه المواصفات يجب أن يكون أولوية.

ملحوظة: عليك أن تضع في اعتبارك أيضاً ما إذا كان هناك قراء خارجيون (البنوك مثلاً)؛ إذا كان الأمر كذلك، فإن هؤلاء القراء أيضاً قد يحتاجون إلى نسخة معدَّلة بشكل خاص.

9. التنفيذ

ربما تبدو هذه كنقطة بسيطة، لكن الخطط تحتاج إلى تطبيقها. يتم في أسوأ الحالات، وضع الخطة جانباً، ثم يتم تسيير العمليات بشكل تفاعلي. قد تجري الأمور بشكل حسن، بطريقة أو بأخرى، لكن يتم ذلك دون التركيز على الأهداف المتفق عليها. فلا تكون الخطة مفيدة إلا حينما تصبح «وثيقة عمل»، ويتم الإشارة إلى الموازنات أكثر من الخطط؛ مع أن الاثنين يسيران جنباً إلى جنب. إن غرض الخطة هو، قبل كل شيء، تحديد المسار للأعمال، إذا كنت، طوال السنة، تستخدم عناصر خطة العمل وتربط الأهداف المخطط لها بالمراقبة، فإن ذلك سيعمل على تسريع الإجراءات والتدابير، وسيجعل أعمالك تنجح بالزيادة في إمكانية تحقيق الأهداف بشكل أفضل.

الجدول في الشكل رقم 1.10 يوضح العلاقة العامة بين التخطيط والتنفيذ والمراقبة.



الشكل 1.10 العلاقة بين التخطيط، والتنفيذ، والمراقبة

10. جعل الخطة متجددة

في الختام عليك بربط الخطط مع بعضها البعض. إن مفهوم «الخطة المتجددة»، الذي يضع السنة المقبلة في الحسبان، ويتطلع إلى ما بعدها، يجعل التخطيط أسهل وأكثر فعالية. ويكون المقياس الزمني في بعض المؤسسات أطول من أخرى، حيث غالباً ما تتم الإشارة إلى خطط خماسية. غير أن مؤسسات أخرى قد تكتفي بخطط لسنتين أو ثلاث سنوات لاحقة، في حين أن أخرى قد تتطلع إلى أبعد من ذلك (بعض الإدارات اليابانية قد تتحدث عن مخططات لمئة سنة، ولكن هذا فقط بالنسبة لعدد قليل جداً).

لنوضح الأمر، المفهوم هنا يعني أن الخطة:

- تضع خطة مفصلة للسنة المالية القادمة؛
- تتطرق أيضا لبعض تفاصيل الخطة القادمة؛ و
- تضيف أشياء حول الفترة القادمة بعد ذلك.

إن المقياس الزمني وكمية التفاصيل (التي تقل أكثر فأكثر في أفق المستقبل) هو شيء يجب أن تتخذ قراراً بشأنه. فيما يتعلق بإجراءات التخطيط، فإن هذا يعني أنه في نهاية سنة واحدة، ومع الشروع في المناقشات، تكون كل من المعلومات الجوهرية الأولية، والغايات، والأفكار التي يجب الاستناد إليها، متوفرة آنفاً.

تذكر كذلك أنه بدون خطة متجددة، ومع سنة مالية تبدأ مثلاً من كانون الثاني/يناير إلى كانون الأول /ديسمبر، فإن التخطيط قد يبدأ يبدأ من أيلول/ سبتمبر إلى تشرين الأول/ أكتوبر. وبذلك يكون التخطيط متوفراً فقط لفترة لاحقة وجيزة جداً. إن الخطة

المتجددة لا تعكس إلا الواقع العملي للحياة (ومسألة أن الزمن لا يتوقف في نهاية فترة إجرائية بكل ملائم، حيث يجب استعادة النشاط، والاستعداد لمواصلة التحرك بعد ذلك).

عموماً، من الناحية الكلية مناقشات مسيرة بعناية خلال دورة التخطيط هي أفضل من ردود الفعل لصعوبات وتغييرات غير مخطط لها (وبعض من هذا سيحدث دائماً) ودورة تخطيط كهذه ستكون كذلك ذات تركيز وذات جدوى من حيث الأهداف، وتعرف ماذا ترد وتشتغل بدراية لتصل إلى أهدافها هذا سيأخذ وقتاً معيناً وبعض التفكير ولكنه وقت صرف بشكل جيد.

وعلى العموم، فإن المشاورات التي يتم إجراؤها بشكل جيد أثناء دورة التخطيط يمكن أن تزود المؤسسة بقاعدة صلبة لعملية ناجحة. وتعد العملية المبنية على تخطيط جيد هي الأفضل في مواجهة الصعوبات والتغييرات غير المتوقعة (والتي دائماً ما سيحدث البعض منها)، كما أنها تكون ذات تركيز أكبر وجدوى أفضل، حيث تعرف أهدافها جيداً وتسعى بدراية للوصول إليها. نعم، صحيح أن هذا سيأخذ وقتاً معيناً وبعض التفكير، لَكنه وقت تم استهلاكه بشكل جيد جداً.

«ضع خطة لأعمالك، واجعلها فعَّالة (Plan the work, and work the plan)»؛ تعد هذه الحكمة الإنجليزية القديمة نصيحة جيدة؛ فالبديل عن التخطيط ليس سوى مستقبل يكتفي بالتفاعل مع الأحداث.

أسئلة شائعة

س1 : هل أحتاج إلى خطة؟

ج يقدم الفصل الأول جواباً إيجابياً.

س2 : هل بإمكانها أن تساعدني في علاقتي مع البنك؟

ج يبين الفصل السادس كيف يمكن للخطط أن تساعد، وكيف يستطيع البنك أن يساعدك في التخطيط.

س3 : هل أنا في حاجة إلى كتابتها؟

ج يوضح الفصل السادس طريقة للتخطيط ويشمل هذا النوع من التفاصيل.

س4 : كيف تساعد الخطة في استكشاف الأسواق الخارجية؟

ج يبحث الفصل الخامس في مستلزمات العولمة.

س5 : هل يعتبر التخطيط مجرد مسألة بيروقراطية مبالغ فيها؟

ج الفصلان رقم 6 و7، ضمن الفصول الأخرى، ينظران، من الناحية العملية، إلى الكيفية التي يساعد بها التخطيط في الأعمال.

س6 : ما هي التفاصيل الضرورية التي يجب تضمينها في الخطة؟

ج يوضح الفصل السادس تفاصيل كاملة عن محتوى الخطة وما تقوم بتغطيته.

س7 : من يتعين عليه الإطلاع على الخطة؟

ج مرة أخرى، كلا الفصلين رقم 6 و7 سيساعدانك هنا.

س8: هل بإمكاني استخدام صيغة جاهزة نوعاً ما لخطتي؟

ج هذه إحدى الأمور التي تطرق لها الفصل الرابع.

س9 : هل القيام بدمج الخطة ستكون له منافع مالية، أو أنه مجرد عملية مكلفة.

ج يتوقف هذا على الخطة نفسها؛ انظر الفصل الأول، والسادس، والسابع بشكل خاص.

س10: كيف يمكنني أن أضع خطة، لكن مع إبقاء العملية قابلة للتسيير.

ج يوضح الفصل العاشر الجوانب الرئيسية التي تجعل العملية فعَّالة.